

HUBUNGAN ANTARA KOMPETENSI PEKERJA DAN PRESTASI KERJA DI KALANGAN KAKITANGAN AGENSI KERAJAAN ELEKTRONIK

Tesis ini diserahkan kepada Fakulti Pengurusan Awam dan Undang-Undang
bagi memenuhi syarat ijazah Doktor Falsafah
Universiti Utara Malaysia

Oleh

Salmiah bt. Mohamad Amin

© Salmiah Mohamad Amin, 2004. Hakcipta Terpelihara

PENAKUAN

“Saya akui karya ini adalah hasil saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya”

Tarikh: 29 Jun 2004

Salmiah bt. Mohamad Amin
(No. Matrik: 90060)

KEBENARAN MENGGUNA (PERMISSION TO USE)

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Fakulti Pengurusan Awam dan Undang-Undang diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan Fakulti Pengurusan Awam dan Undang-Undang
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

In presenting this thesis in full fulfillment of the requirements for a post graduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisor or, in his absence, by the Dean of the Public Management and Law Faculty. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from my thesis.

Request for permission to copy or to make other use of materials in this thesis, in whole or in part, should be addressed as above.

ABSTRAK

Penyelidikan ini mengkaji hubungan antara kompetensi kecerdasan intelek (IQ), kecerdasan emosi (EQ), kecerdasan spiritual (SQ) dan prestasi kerja pekerja pengetahuan kumpulan profesional dan sokongan agensi-agensi pemimpin projek perintis Kerajaan Elektronik iaitu Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Perkhidmatan Awam, Jabatan Pengangkutan Jalan dan Jabatan Perbendaharaan di Putrajaya. Kajian ini juga mengkaji pengaruh penyederhanaan struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan dalam hubungan kompetensi IQ, EQ, SQ, dan prestasi kerja.

Sampel kajian terdiri daripada 387 kakitangan awam yang merangkumi 192 pekerja pengetahuan kumpulan profesional dan 195 pekerja pengetahuan kumpulan sokongan di agensi-agensi projek perintis Kerajaan Elektronik. Sepuluh dimensi kompetensi pekerja adalah terdiri daripada *tiga* kompetensi IQ: ilmu perisian komputer, kompetensi penggunaan IT dan kompetensi pengurusan maklumat; *empat* kompetensi EQ: kompetensi kesedaran diri, kompetensi pengurusan diri, kompetensi kesedaran sosial dan kompetensi pengurusan hubungan; dan *tiga* kompetensi SQ: kompetensi pembinaan spiritual, kompetensi pengertian hidup dan kompetensi nilai diri.

Analisis bivariate yang menggunakan kaedah korelasi Pearson menunjukkan bahawa kesemua kompetensi IQ, EQ dan SQ mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja kecuali kompetensi IQ ilmu perisian komputer kumpulan profesional yang mempunyai hubungan negatif. Di antara kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ yang mempunyai hubungan positif pula, kesemuanya mempunyai hubungan yang signifikan kecuali kompetensi IQ penggunaan IT kumpulan sokongan. Nilai korelasi kompetensi-kompetensi EQ adalah lebih tinggi daripada nilai korelasi kompetensi-kompetensi IQ. Hasil kajian menunjukkan kompetensi-kompetensi EQ mempunyai hubungan yang lebih mempengaruhi prestasi kerja daripada kompetensi-kompetensi IQ. Penemuan ini adalah konsisten dan menyokong dapatan kajian-kajian terdahulu. Namun begitu, kajian ini menghasilkan penemuan baru secara empirik dimana nilai korelasi kompetensi-kompetensi SQ adalah lebih tinggi daripada nilai korelasi kompetensi-kompetensi IQ. Ini bermakna kompetensi SQ lebih mempengaruhi prestasi kerja daripada IQ.

Dapatan melalui analisis multivariate menunjukkan kompetensi IQ, EQ dan SQ bersama-sama menyumbang sebanyak 41.5 peratus variasi dalam prestasi kerja kumpulan profesional, manakala kompetensi IQ, EQ dan SQ bersama-sama menyumbang sebanyak 43.1 peratus variasi dalam prestasi kerja kumpulan sokongan. Regresi *stepwise* pula menunjukkan *lima* kompetensi yang kritikal di kalangan kakitangan profesional iaitu *tiga* kompetensii EQ: kompetensi pengurusan hubungan, kompetensi kesedaran sosial dan kompetensi kesedaran diri; dan *dua* kompetensi IQ: kompetensi pengurusan maklumat dan ilmu perisian komputer yang sama-sama menerangkan 40.8 peratus variasi dalam prestasi kerja.

Untuk kakitangan kumpulan sokongan, keputusan regresi *stepwise* juga menonjolkan *lima* kompetensi utama mempengaruhi prestasi kerja iaitu *dua* kompetensi EQ: kompetensi hubungan pengurusan dan kompetensi kesedaran diri; *dua* kompetensi IQ: kompetensi pengurusan maklumat dan kompetensi penggunaan IT; dan *satu* kompetensi SQ: kompetensi pengertian hidup. Kompetensi-kompetensi ini bersama-sama menyumbang 41.5 peratus varians dalam prestasi kerja.

Dapatan ini menunjukkan terdapat perbezaan yang ketara di antara kumpulan profesional dan kumpulan sokongan. Bagi kumpulan profesional *dua* kompetensi iaitu ilmu perisian komputer dan kompetensi kesedaran sosial secara signifikan mempengaruhi prestasi kerja. Sebaliknya, bagi kumpulan sokongan *dua* kompetensi iaitu kompetensi pengertian hidup dan kompetensi kesedaran diri secara signifikan mempengaruhi prestasi kerja. Namun begitu, kompetensi pengurusan hubungan, kompetensi maklumat dan kompetensi kesedaran diri mempengaruhi kedua-dua kumpulan kakitangan awam ini. Hasil kajian ini adalah satu penemuan empirikal yang pertama dalam kajian kompetensi pekerja dan prestasi kerja terhadap pekerja pengetahuan agensi EG.

Analisis regresi hierarki pula menunjukkan bahawa struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan tidak signifikan dalam mempengaruhi hubungan di antara kompetensi IQ, EQ dan SQ dan prestasi kerja sama ada kakitangan profesional mahupun di kalangan kakitangan sokongan agensi EG di Malaysia

Sementara kajian-kajian lepas hanya memperlihatkan kesan kompetensi IQ dan EQ terhadap prestasi kerja, kajian ini mengemukakan suatu sumbangan asli kepada ilmu iaitu tahap kompetensi IQ, EQ dan SQ yang tinggi secara sepadu perlu ada untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi di kalangan kakitangan awam di agensi-agensi EG. Memandangkan keperluan-keperluan kompetensi berubah dalam persekitaran kerja agensi EG, faktor organisasi seperti struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan perlu menjalani pembaharuan struktur-kelakuan selari dengan perkembangan keperluan-keperluan kompetensi untuk membantu kakitangan awam mencapai prestasi kerja cemerlang.

ABSTRACT

The study examines the relationship between IQ, EQ, SQ competencies and job performance among the knowledge workers of the professional and support groups in the leading Electronic Government pilot project agencies namely the Prime Minister Department, Public Service Department, Road Transport Department and the Treasury Department at Putrajaya. It also examines the moderating effects of organizational structure, organizational culture and management style between the relationship of IQ, EQ, SQ competencies and job performance.

The study sample consists of 387 civil servants comprising of 192 knowledge workers of the professional category and 195 knowledge workers of the support category from the Electronic Government pilot projects agencies. Ten dimensions of the employee competency are *three* IQ competencies: computer software knowledge, knowledge management and IT application; *four* EQ competencies: self awareness, self management, social awareness and relationship management; and *three* SQ competencies: spiritual building, giving the meaning of life and personal values.

The bivariate analysis using the Pearson correlation method indicates that all the IQ, EQ and SQ competencies are positively correlated with job performance except the IQ competency of computer software knowledge among the professional category. Nevertheless all IQ, EQ and SQ competencies which are positively correlated, are significant except IQ competency of IT application of the support category. The correlation values of the EQ competencies are higher than the correlation values of the IQ competencies. This finding suggests that EQ competencies have stronger relationship with job performance than the IQ competencies. This finding is consistent and supports the previous research. However, this research provides new empirical finding where the correlation values of SQ competencies are higher than the correlation values of the IQ competencies.

Multivariate regression results show that the IQ, EQ and SQ competencies collectively contribute to 41.5 per cent variation in job performance among professional category and 43.1 per cent variation in job performance among the support category. On the other hand, the stepwise regression results show that there are *five* critical competencies affecting job performance among the professional category. These competencies consist of *three* EQ competencies: relationship management, self-awareness and social awareness; and *two* IQ competencies: relationship management and computer software knowledge which collectively contribute 40.8 per cent variation in job performance. For the support category, the stepwise regression results also highlight five critical competencies affecting job performance, that is, *two* EQ competencies: relationship management and self-awareness; *two* IQ competencies: information management and IT application, and *one* SQ competency: giving the meaning of life. These competencies collectively contribute 41.5 per cent variation in job performance. This empirical result indicate that there exists a marked difference between the competencies of the professional and the support groups. For the professional group, the computer software knowledge and social awareness competency significantly influence job performance. On the other hand, the competencies of giving the meaning of life and self awareness significantly influence job performance among the support group.

However, relationship management, information management and self-awareness competencies significantly influence both groups' job performance.

The hierarchical regression analysis results show that organizational structure, organizational culture and management style do not significantly influence the relationship between IQ, EQ and SQ competencies and job performance for both categories in Electronic Government agencies in Malaysia

While previous studies only cover the impact of IQ and EQ on job performance, this study offers an original contribution to knowledge, that is, high level of competencies in IQ, EQ and SQ collectively should be present in order to achieve high job performance among civil servants in Electronic government agencies. In view of the changes in competencies of the Electronic Government work environment, organizational factors such as organizational structure, organizational culture and management style ought to undergo both behavioural and structural reforms to be in line with the development in competency needs to assist civil servants producing excellent job performance.

PENGHARGAAN

Saya amat bersyukur kepada Allah s.w.t. kerana dengan rahmat dan hidayatNya, tesis ini dapat disempurnakan. Saya amat menyedari bahawa tesis ini tidak mungkin dapat disempurnakan tanpa bantuan dan sokongan daripada banyak pihak. Pertama-tamanya, penghargaan yang tidak terhingga saya tujukan kepada penyelia saya, Profesor Dr. Ahmad Atory Hussain atas segala bimbingan dan nasihatnya yang telah membantu saya mengenal pasti dan menjurus topik dan skop; memahami dan menggunakan kaedah-kaedah penyelidikan yang sesuai; dan berkongsi pengetahuan dan pandangan-pandangan yang intelektual dan kritikal berkaitan dengan penyelidikan ini.

Saya juga ingin merakamkan ucapan setinggi-tinggi terima kasih kepada Universiti Teknologi Malaysia yang telah memberi peluang kepada saya bercuti belajar dan membiayai penyelidikan ini. Penghargaan juga harus diberikan kepada pihak Universiti Utara Malaysia yang telah menyediakan segala kemudahan-kemudahan belajar semasa berada di kampus Sintok sepanjang tempoh pengajian Ph.D saya.

Saya juga amat berterima kasih kepada pensyarah-pensyarah yang mengajar saya pada semester 1 pengajian Ph.D saya iaitu Datuk Profesor Dr. Ahmad Mahdzan Ayob (Analisis Data – SPSS), Profesor Madya Dr. Hasnah Ibrahim (Epistemologi Ilmu), Profesor Dr. Muhammad Elias (kaedah Penyelidikan), dan Profesor Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid (Seminar Pengurusan). Ilmu-ilmu yang saya perolehi daripada mereka secara sepadunya telah juga membantu hala tuju penyelidikan ini. Terima kasih saya juga kepada Profesor Dr. Juhary Haji Ali, Dekan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia yang telah sempat beberapa kali berbincang dengan saya secara bernasnya berkaitan penyelidikan ini.

Penghargaan juga harus diberikan kepada pihak MAMPU yang banyak berbincang dengan saya dan memberi kemudahan-kemudahan menyediakan bahan-bahan yang berguna kepada saya untuk penyelidikan ini. Ucapan setinggi-tinggi terima kasih juga ditujukan kepada pihak pengurusan Bahagian-bahagian Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Perkhidmatan Awam, Jabatan Pengangkutan Jalan, dan Bahagian Perolehan, Jabatan Perbendaharaan kerana telah memberikan kerjasama melancarkan pengumpulan data melalui soal selidik yang dijawab oleh kakitangan awam agensi-agensi kerajaan elektronik ini.

Saya juga ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Profesor Dato' Dr. Wan Muhammad Rafaei Wan Abdul Rahman dan Profesor Datin Dr. Siti Maimon Haji Kamso, fasilitator Program Kolokium Pelajar-Pelajar Ph.D, Sekolah Siswazah Universiti Utara Malaysia yang telah banyak memberikan kritikan yang ilmiah dan membangun semasa enam pembentangan kemajuan penyelidikan ini. Tidak lupa ucapan setinggi-tinggi terima kasih saya kepada rakan-rakan yang membantu melalui perbincangan-perbincangan akademik terutama sekali kepada Profesor Madya Dr. Nor Hayati Ahmad, Dr. Norita Nawawi, Dr. Abdul Shukor Shaari, Profesor Madya Dr. Kamil Md. Idris, Nor Idayu Mahat, Dr. Henarath Opatha, Hanim Norza Baba, Dr. Khairul Anuar Ali, Ramlah Hussein, Dr. Shariza Abdul Karim, Nuriza Suradi, Ilias Said dan Norizan Azizan.

Saya amat bersyukur kepada Allah s.w.t. kerana mempunyai suami, Dr. Yahaya Jusoh yang amat memahami pahit manis yang saya lalui sepanjang menjalani penyelidikan ini serta tidak putus-putus memberi restu dan sokongan padu sehingga

penyelidikan ini selesai dituliskan. Penyelidikan ini juga tidak dapat diselesaikan tanpa persefahaman dan sokongan daripada anak-anak kami Amiratul Munirah, Alauddin, Sayidatul Syarifah, Mardiah dan Nursyamillah. Justeru tesis ini didedikasikan kepada mereka untuk difahami dan dihayati.

Penghargaan yang setinggi-tingginya juga saya rakamkan untuk ibu saya, Hajjah Endon Haji Mohd Tahir; ayah saya, Haji Md. Amin Simat; ibu mertua saya, Hajjah Zainab Haji Ahmad; ayah mertua saya, Haji Jusoh Hussain; adik beradik, saudara mara dan kawan-kawan yang sentiasa merestui dan mendoakan kejayaan saya ini. Semoga Allah s.w.t. memberikan keberkatanNya kepada kita semua.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	Tajuk	i
	Pengakuan	ii
	Kebenaran Mengguna	iii
	Abstrak	iv
	Abstract	vi
	Penghargaan	viii
	Kandungan	x
	Senarai Jadual	xviii
	Senarai Rajah	xxi
	Daftar Singkatan	xxii
BAB 1	PENDAHULUAN	
1.0	Pengenalan	1
1.1	Latar Belakang Kajian	3
1.2	Penyataan Masalah	8
1.3	Persoalan Kajian	15
1.4	Objektif Kajian	16
1.5	Asumsi Kajian	16
1.6	Signifikan Kajian	17
1.7	Skop dan Batasan Kajian	19
1.8	Kerangka Konseptual	20
1.9	Hipotesis Kajian	23
1.10	Metodologi	24
1.11	Organisasi Penulisan Tesis	26
BAB 2:	SOROTAN LITERATUR	
2.0	Pengenalan	28
2.1	Kompetensi Pekerja	29
2.1.1	Kecerdasan Intelek (IQ)	30
2.1.2	Kecerdasan Emosi (EQ)	35
2.1.3	Kecerdasan Spiritual (SQ)	37
2.1.4	Kesepaduan Kecerdasan Intelek (IQ), Kecerdasan Emosi (EQ) dan Kecerdasan Spiritual (SQ)	40
2.2	Prestasi Kerja	41
2.2.1	Kecekapan dan Keberkesanan	41
2.2.2	Kualiti Perkhidmatan	43

2.3	Faktor-Faktor Birokrasi	45
2.3.1	Struktur Organisasi	46
2.3.2	Budaya Organisasi	49
2.3.3	Gaya Pengurusan	51
2.4	Hubungan Antara Kompetensi Kerja dan Prestasi Kerja	53
2.4.1	Hubungan Kompetensi Kecerdasan Intelek (IQ) dan Prestasi Kerja	54
2.4.2	Hubungan Kompetensi Kecerdasan Emosi (EQ) dan Prestasi Kerja	55
2.4.3	Hubungan Kompetensi Kecerdasan Spiritual (SQ) dan Prestasi Kerja	56
2.5	Peranan Birokrasi Terhadap Hubungan Antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja	57
2.5.1	Peranan Struktur Organisasi Terhadap Hubungan Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja	58
2.5.2	Peranan Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja	60
2.5.3	Peranan Gaya Pengurusan Terhadap Hubungan Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja	63
2.6	Kerangka Teoretikal Kajian	64
2.6.1	Teori Utama: Teori Kompetensi Bungkah Ais	65
2.6.2	Teori Kecerdasan Cairan dan Kecerdasan Hablur	66
2.6.3	Teori Kecerdasan Pemprosesan Maklumat	67
2.6.4	Teori Prestasi Berdasarkan Kecerdasan Emosi (EQ)	69
2.6.5	Teori Pemaknaan Hidup	77
2.6.6	Teori Keberkesanan Pekerja Pengetahuan	79
2.6.7	Pengukuran Kualiti Perkhidmatan	81
2.6.8	Struktur Mekanik Lawan Struktur Organik	82
2.6.9	Struktur Formal dan Informal	85
2.6.10	Tipologi Budaya Organisasi Wallach	86
2.6.11	Grid Pengurusan	87
2.6.12	Teori Laluan Matlamat	89
2.7	Definisi Operasi	90
2.7.1	Kompetensi Pekerja	91
2.7.2	Prestasi Kerja	92
2.7.3	Struktur Organisasi	92
2.7.4	Budaya Organisasi	93
2.7.5	Gaya Pengurusan	94
2.8	Kerangka Konseptual	94
2.9	Pembentukan Hipotesis	96
2.9.1	Kecerdasan Intelek (IQ) dan Prestasi Kerja	96
2.9.2	Kecerdasan Emosi (EQ) dan Prestasi Kerja	97
2.9.3	Kecerdasan Spiritual (SQ) dan Prestasi Kerja	98
2.9.4	Kompetensi Pekerja dan Varians Prestasi Kerja	99
2.9.5	Peranan Struktur Organisasi Menyederhanakan	

	Hubungan Antara Kompetensi Pekerja (IQ, EQ, SQ) dan Prestasi Kerja	100
2.9.6	Peranan Budaya Organisasi Menyederhanakan Kompetensi Pekerja (IQ, EQ, SQ) dan Prestasi Kerja	101
2.9.7	Peranan Gaya Pengurusan Menyederhanakan Kompetensi Pekerja (IQ, EQ, SQ) dan Prestasi Kerja	102
2.10	Ringkasan Bab	103
BAB 3	PERKHIDMATAN AWAM DAN KERAJAAN ELEKTRONIK MALAYSIA	
3.0	Pengenalan	105
3.1	Perkembangan Pentadbiran Awam Malaysia	105
3.2	Perkhidmatan Awam Elektronik	110
3.3	Koridor Raya Multimedia	115
3.4	Definisi Kerajaan Elektronik	116
3.5	Objektif Kerajaan Elektronik	117
3.6	Faedah Kerajaan Elektronik	117
3.7	Projek Perintis Kerajaan Elektronik	120
3.7.1	Perkhidmatan Elektronik (<i>ePerkhidmatan</i>)	121
3.7.2	Perolehan Elektronik (<i>ePerolehan</i>)	122
3.7.3	Persekitaran Pejabat Generik (GOE)	123
3.7.4	Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia (HRMIS)	123
3.7.5	Sistem Kawalan Projek (PMS)	124
3.8	Ringkasan Bab	125
BAB 4	REKA BENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN	
4.0	Pengenalan	126
4.1	Seting dan Reka Bentuk Kajian	126
4.2	Unit Analisis	127
4.3	Prosedur Persampelan Kajian	129
4.4	Pengukuran Pembolehubah	130
4.4.1	Pengukuran Pembolehubah Bersandar: Prestasi Kerja	130
4.4.2	Pengukuran: Pembolehubah-Pembolehubah Bebas	132
4.4.2.1	Pengukuran: Kompetensi-Kompetensi Kecerdasan Intelek (IQ)	132
4.4.2.2	Pengukuran: Kompetensi-Kompetensi Kecerdasan Emosi (EQ)	134
4.4.2.3	Pengukuran: Kompetensi-Kompetensi Kecerdasan Spiritual (SQ)	137
4.4.3	Pengukuran: Pembolehubah Penyederhanaan	139
4.5	Penyusunan Soal Selidik	141
4.6	Kaedah Analisis Data	143

4.7	Tinjauan Rintis	149
4.7.1	Kebolehpercayaan dan Kesahihan Instrumen	150
4.8	Ringkasan Bab	155

BAB 5 ANALISIS DATA DAN PENEMUAN KAJIAN

5.0	Pengenalan	157
5.1	Statistik Deskriptif Demografi Responden	157
5.2	Statistik Deskriptif Pembolehubah Bersandar: Prestasi Kerja	163
5.3	Statistik Deskriptif Pembolehubah Bebas: Kompetensi- Kompetensi Pekerja	164
5.3.1	Latihan Perisian Komputer	164
5.3.2	Kompetensi Pengurusan Maklumat	166
5.3.3	Kompetensi Penggunaan IT	167
5.3.4	Kompetensi Kesedaran Diri	168
5.3.5	Kompetensi Pengurusan Diri	168
5.3.6	Kompetensi Kesedaran Sosial	169
5.3.7	Kompetensi Pengurusan Hubungan	170
5.3.8	Kompetensi Pembinaan Spiritual	171
5.3.9	Kompetensi Pengertian Hidup	171
5.3.10	Kompetensi Nilai Diri	172
5.4	Statistik Deskriptif Pembolehubah Penyederhanaan: Faktor-Faktor Birokrasi	173
5.5	Pengujian Andaian Kelinearan dan Kenormalan Pembolehubah-Pembolehubah Bebas dan Penyederhanaan	175
5.6	Pengujian Andaian Multikolineariti	180
5.7	Analisis Kebolehpercayaan	182
5.8	Analisis Kesahihan Instrumen	183
5.9	Hubungan Dimensi-Dimensi Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja	185
5.9.1	Hubungan Dimensi-Dimensi Kecerdasan Intelek (IQ) dan Prestasi Kerja	185
5.9.2	Hubungan Dimensi-Dimensi Kompetensi Kecerdasan Emosi (EQ) dan Prestasi Kerja	188
5.9.3	Hubungan Dimensi-Dimensi Kompetensi Kecerdasan Spiritual (SQ) dan Prestasi Kerja	193
5.10	Regresi Berganda - Kumpulan Profesional	197
5.11	Regresi Berganda - Kumpulan Sokongan	201
5.12	Pengujian Hipotesis Pengaruh Penyederhanaan Faktor Birokrasi Dalam Hubungan Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional dan Sokongan	205

5.12.1 Analisis Regresi Hierarki Terhadap Pengaruh

	Penyederhanaan Struktur Organisasi dalam Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	206
5.12.2	Analisis Regresi Hierarki Terhadap Pengaruh Penyederhanaan Struktur Organisasi dalam Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	209
5.12.3	Analisis Regresi Hierarki Terhadap Pengaruh Penyederhanaan Budaya Organisasi dalam Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	212
5.12.4	Analisis Regresi Hierarki Terhadap Pengaruh Penyederhanaan Budaya Organisasi dalam Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	215
5.12.5	Analisis Regresi Hierarki Terhadap Pengaruh Penyederhanaan Gaya Pengurusan dalam Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	218
5.12.6	Analisis Regresi Hierarki Terhadap Pengaruh Penyederhanaan Gaya Pengurusan dalam Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	221
5.13	Ringkasan Bab	224

BAB 6 PERBINCANGAN PENEMUAN DAN KESIMPULAN

6.0	Pengenalan	226
6.1	Perbincangan Penemuan Kajian	226
6.1.1	Hubungan Antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kakitangan Profesional dan Sokongan	227
6.1.2	Kekuatan Hubungan Antara Komponen-Komponen Dalam Dimensi Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kakitangan Profesional dan Sokongan	230

6.1.3	Komponen-Komponen Utama Dalam Dimensi Prestasi Kerja Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Kakitangan Profesional dan Sokongan	231
6.1.4	Peranan Penyederhanaan Faktor-Faktor Birokrasi dalam Hubungan Kompetensi IQ, EQ dan SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional dan Sokongan	233
6.2	Implikasi Dasar dan Saranan	235
6.3	Batasan dan Cadangan Kajian Lanjutan	238
6.4	Kesimpulan	240
Bibliografi		245
Lampiran 1	Surat-Surat Kebenaran Kajian	265
Lampiran 2A	Borang Soal Selidik Set A	268
Lampiran 2B	Borang Soal Selidik Set B	282
Lampiran 2C	Borang Soal Selidik Set C	297
Lampiran 3A	Keputusan Analisis Kebolehpercayaan Kajian Rintis	300
Lampiran 3B	Keputusan Analisis Kebolehpercayaan Sampel Kajian	321
Lampiran 4A	Keputusan Analisis Kesahihan Kajian Rintis	340
Lampiran 4B	Keputusan Analisis Kesahihan Sampel Kajian	398
Lampiran 5	Plot dan Histogram Andaian-Andaian Multivariat	448
Lampiran 6	Keputusan Ujian Multivariat	464
Lampiran 7A	Korelasi di antara Kompetensi-Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja	465
Lampiran 7B	Korelasi di antara Kompetensi-Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja	466
Lampiran 7C	Korelasi di antara Kompetensi-Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja	467
Lampiran 8	Analisis Multivariat: Regresi Kaedah <i>Enter</i> (Kumpulan Profesional)	468
Lampiran 9	Analisis Multivariat: Regresi Kaedah <i>Stepwise</i> (Kumpulan Profesional)	470
Lampiran 10	Analisis Multivariat: Regresi Kaedah <i>Enter</i> (Kumpulan Sokongan)	473
Lampiran 11	Analisis Multivariat: Regresi Kaedah <i>Stepwise</i> (Kumpulan Sokongan)	475
Lampiran 12	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	478
Lampiran 13	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	479

Lampiran 14	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	480
Lampiran 15	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	481
Lampiran 16	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	482
Lampiran 17	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	483
Lampiran 18	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	484
Lampiran 19	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	485
Lampiran 20	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	486
Lampiran 21	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	487
Lampiran 22	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	488
Lampiran 23	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	489
Lampiran 24	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	490

Lampiran 25	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	491
Lampiran 26	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	492
Lampiran 27	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	493
Lampiran 28	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	494
Lampiran 29	Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	495

SENARAI JADUAL

MUKA SURAT

Jadual 2.1	Rangka Kerja Kompetensi Emosi	70
Jadual 4.1	Jenis Soal Selidik dan Responden Kajian	128
Jadual 4.2	Penyusunan Soal Selidik	142
Jadual 4.3	Tahap Kebolehpercayaan Konstruk-Konstruk Kajian Rintis	151
Jadual 4.4	Keputusan Analisis Faktor untuk Kesahihan Konstruk	155
Jadual 5.1	Maklumat Responden Mengikut Hierarki dan Jawatan	158
Jadual 5.2	Maklumat Responden Mengikut Pencapaian Akademik Tertinggi	159
Jadual 5.3	Kedudukan Responden Mengikut Hierarki	159
Jadual 5.4	Maklumat Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan dalam Kerajaan	160
Jadual 5.5	Maklumat Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan dalam Agensi EG Sekarang	161
Jadual 5.6	Pengalaman Projek IT di Peringkat Bahagian atau Unit Sebelum Pelaksanaan EG	162
Jadual 5.7	Keaktifan dalam Projek IT di Peringkat Bahagian atau Unit dalam Tempoh Pelaksanaan EG	162
Jadual 5.8	Statistik Deskriptif Prestasi Kerja Nilai Diri, Pengurus Petengahan dan Pengurus Atasan	164
Jadual 5.9	Bilangan Kakitangan Kumpulan Profesional dan Sokongan Telah Menjalani Latihan Perisian Komputer	165
Jadual 5.10	Statistik Deskriptif Latihan Perisian Komputer	166
Jadual 5.11	Statistik Deskriptif Latihan Perisian Komputer	167
Jadual 5.12	Statistik Deskriptif Kompetensi Penggunaan IT	167
Jadual 5.13	Statistik Deskriptif Kompetensi Kesedaran Diri	168

Jadual 5.14	Statistik Deskriptif Kompetensi Pengurusan Diri	169
Jadual 5.15	Statistik Deskriptif Kompetensi Kesedaran Sosial	170
Jadual 5.16	Statistik Deskriptif Kompetensi Pengurusan Hubungan	171
Jadual 5.17	Statistik Deskriptif Kompetensi Pembinaan Spiritual	171
Jadual 5.18	Deskriptif Kompetensi Pengertian Hidup	172
Jadual 5.19	Statistik Deskriptif Kompetensi Nilai Diri	173
Jadual 5.20	Statistik Deskriptif Faktor-Faktor Birokrasi	175
Jadual 5.21	Ujian Multikolineariti Pembolehubah-Pembolehubah Kajian	181
Jadual 5.22	Tahap Kebolehpercayaan Konstruk-Konstruk Kajian	183
Jadual 5.23	Statistik Analisis Faktor Analisis Untuk Kesahihan Konstruk	184
Jadual 5.24	Hubungan antara Dimensi-Dimensi Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	186
Jadual 5.25	Hubungan antara Dimensi-Dimensi Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	188
Jadual 5.26	Hubungan antara Dimensi-Dimensi Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	190
Jadual 5.27	Hubungan antara Dimensi-Dimensi Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	192
Jadual 5.28	Hubungan antara Dimensi-Dimensi Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	195
Jadual 5.29	Hubungan antara Dimensi-Dimensi Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	196
Jadual 5.30	Keputusan Regresi Berganda antara Kompetensi-Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional (Koefisien dan Nilai F)	198
Jadual 5.31	Regresi Berganda antara Kompetensi-Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	199

Jadual 5.32	Keputusan Regresi <i>Stepwise</i> antara Kompetensi-Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional (Koefisien dan Nilai F)	200
Jadual 5.33	Keputusan Regresi <i>Stepwise</i> antara Kompetensi-Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	201
Jadual 5.34	Keputusan Regresi Berganda antara Kompetensi-Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan (Koefisien dan Nilai F)	202
Jadual 5.35	Regresi Berganda antara Kompetensi-Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	203
Jadual 5.36	Keputusan Regresi <i>Stepwise</i> antara Kompetensi-Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan (Koefisien dan Nilai F)	204
Jadual 5.37	Keputusan Regresi <i>Stepwise</i> antara Kompetensi-Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	205
Jadual 5.38	Keputusan Analisis Regresi Hierarki Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	208
Jadual 5.39	Keputusan Analisis Regresi Hierarki Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	211
Jadual 5.40	Keputusan Analisis Regresi Hierarki Budaya Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	214
Jadual 5.41	Keputusan Analisis Regresi Hierarki Budaya Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	218
Jadual 5.42	Keputusan Analisis Regresi Hierarki Gaya Pengurusan Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional	221
Jadual 5.43	Keputusan Analisis Regresi Hierarki Gaya Pengurusan Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan	224

SENARAI RAJAH

MUKA SURAT

Rajah 1.1	Kerangka Konseptual Bagi Hubungan antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja	22
Rajah 2.1	Model Grid Pengurusan	87
Rajah 2.2	Kerangka Konseptual Bagi Hubungan antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja	95
Rajah 5.1	Plot Serakan antara Prestasi Kerja (PKERJA) dan Kompetensi Pengurusan Maklumat (URUSMAK)	177
Rajah 5.2	Plot Serakan antara Residual Terpiawai Prestasi Kerja (PKERJA) dan Kompetensi Pengurusan Maklumat (URUSMAK)	178
Rajah 5.3	Histogram Residual Terpiawai Untuk Kompetensi Pengurusan Maklumat (URUSMAK)	179
Rajah 5.4	Plot Kebarangkalian Kumulatif Residual Untuk Kompetensi Pengurusan Maklumat	180

DAFTAR SINGKATAN

BSS	Borang Soal Selidik
DAU	Development Administration Unit
EG	Electronic Government
EQ	Emotional Quotient
GOE	Generic Office Environment
HRMIS	Human Resource Management Information System
ICT	Information Technology Communication
IQ	Intelligence Quotient
IT	Information Technology
JP	Jabatan Perbendaharaan
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JPJ	Jabatan Pengangkutan Jalan
JPM	Jabatan Perdana Menteri
KLCC	Kuala Lumpur City Centre
KLIA	Kuala Lumpur International Airport
MAMPU	Malaysian Administrative Modernization and Management Unit
MCE	Malaysian Certificate of Education
MSC	Multimedia Super Corridor
PMS	Project Monitoring System
SIRIM	Scientific and Industrial Research Institute of Malaysia
SPM	Sijil Persekolahan Malaysia
SQ	Spiritual Quotient
TQM	Total Quality Management
STPM	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia
HSC	High School Certificate

SINGKATAN PEMBOLEHUBAH-PEMBOLEHUBAH

BINASP	Kompetensi Pembinaan Spiritual
BUDORG	Budaya Organisasi
CEKAP	Kecekapan Kerja (Nilaian Kendiri)
CEREMOSI	Kompetensi Kecerdasan Emosi
CERSP	Kompetensi Kecerdasan Spiritual
ERHIDUP	Kompetensi Pengertian Hidup
GAYAURUS	Gaya Pengurusan
GUNAIT	Kompetensi Penggunaan IT
KESAN	Keberkesanan Kerja (Nilaian Kendiri)
KUALITI	Kualiti Perkhidmatan (Nilaian Kendiri)
LATIHIT	Latihan Ilmu Perisian Komputer
MAHIR	Kompetensi Kecerdasan Intelek
NILAIDI	Kompetensi Nilai Diri
PKERJA	Prestasi Kerja
SCEKAP	Kecekapan Kerja (Nilaian Superior)

SEDIRI	Kompetensi Kesedaran Diri
SESOSIAL	Kompetensi Kesedaran Sosial
SKESAN	Keberkesanan Kerja (Nilaian Superior)
SKUALITI	Kualiti Perkhidmatan (Nilaian Superior)
STRUKORG	Struktur Organisasi
URUSDIRI	Kompetensi Pengurusan Diri
URUSHUB	Kompetensi Pengurusan Hubungan
URUSMAK	Kompetensi Maklumat

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Kecerdasan intelek (IQ - *intelligence quotient*) iaitu keupayaan berfikir dalam menyelesaikan masalah (Brody dan Brody, 1976; Hunter dan Hunter, 1984), tidak memadai untuk menjadikan seseorang itu pekerja yang kompeten. Dua lagi kecerdasan iaitu kecerdasan emosi (EQ - *emotional quotient*) yang merujuk kepada keupayaan mengetahui dan memahami diri sendiri dan orang lain (Goleman, 2001), dan kecerdasan spiritual (SQ - *spiritual quotient*) yang merujuk kepada kecerdasan meletakkan diri seseorang itu dalam konteks pengertian hidup yang lebih luas (Zohar dan Marshall, 2000) telah diperkatakan sebagai elemen yang lebih penting untuk menjadikan seseorang itu pekerja yang kompeten (McLelland, 1976; Boyatzis, 1982; Spencer dan Spencer, 1993; Goleman, 1995, 1998, 2001; Zohar dan Marshall, 2000; Kaipa, 2000; Abdul Salman, 2002; Agustian, 2002).

Justeru, penyelidikan ini mengambil kira ketiga-tiga elemen IQ, EQ dan SQ dalam mengkaji kompetensi pekerja dan hubungannya terhadap prestasi kerja di kalangan pekerja pengetahuan (*knowledge workers*) kumpulan profesional dan sokongan di agensi-agensi pemimpin lima projek perintis Kerajaan Elektronik (EG – *Electronic Government*) iaitu Jabatan Perdana Menteri (Persekutuan Pejabat Generik atau *Generic Office Management*, dan Sistem Kawalan Projek atau *Project Monitoring System*), Jabatan Perkhidmatan Awam (Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia atau *Human Resource Management Information System*), Jabatan Pengangkutan Jalan

(*ePerkhidmatan* atau *eServices*) dan Jabatan Perbendaharaan (*ePerolehan* atau *eProcurement*). Di samping itu, kajian juga mengkaji faktor-faktor birokrasi selaku pembolehubah penyederhana hubungan dimensi-dimensi kompetensi IQ, EQ dan SQ pekerja-pekerja ini dengan prestasi kerja mereka. Kompetensi pekerja dalam kajian ini merujuk kepada dimensi-dimensi kompetensi IQ: ilmu perisian komputer, pengurusan maklumat dan penggunaan IT (Aiken, 1995; Kaipa, 2000); dimensi-dimensi kompetensi EQ: kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan hubungan (Goleman, 2001); dimensi-dimensi kompetensi SQ: pembinaan spiritual, pengertian hidup dan nilai diri (Zohar dan Marshall, 2000).

Prestasi kerja pula merujuk kepada tahap prestasi kerja yang dicapai oleh pekerja pengetahuan kumpulan profesional dan sokongan agensi EG berbanding piawaian kerja mereka dari segi kecekapan, keberkesanan dan kualiti perkhidmatan (Boukreat, 1994; Lawton dan Rose, 1991; Rosen, 1993). Manakala, faktor-faktor birokrasi merangkumi struktur organisasi (Common, 2001, Andersen Consulting, 1998), budaya organisasi (Calori, 1991; Alder, 2001) dan gaya pengurusan (Blake dan Mouton, 1962; Andersen Consulting, 1998) yang merujuk kepada dasar-dasar kerajaan yang membabitkan pentadbiran agensi-agensi EG. Penemuan-penemuan penyelidikan ini memaparkan darjah kekuatan hubungan dimensi-dimensi kompetensi IQ, EQ dan SQ dengan prestasi kerja; dimensi-dimensi utama kompetensi IQ, EQ dan SQ yang mempengaruhi prestasi kerja; dan tahap pengaruh struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan birokrasi awam menyederhanakan hubungan kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan

SQ dengan prestasi kerja di kalangan kakitangan awam kumpulan profesional dan sokongan.

1.1 Latar Belakang Kajian

Kecekapan dan keberkesanan pentadbiran awam amatlah memberi kesan kepada pencapaian pembangunan sosio-ekonomi negara (Caden, 1991; Ahmad Atory, 1998, 2000). Lantaran itu, sejarah perkembangan pentadbiran awam di Malaysia, sejak merdeka pada 1957, telah memperlihatkan perubahan orientasi pentadbiran awam dari dekad ke dekad. Pada 1960an dan 1970an orientasi pentadbiran awam berubah daripada orientasi penyelenggaraan kepada penglibatan langsung kerajaan dalam pembangunan ekonomi pada 1970an. Seterusnya pada 1980an, pentadbiran awam Malaysia diilhamkan dengan nilai-nilai untuk pentadbiran yang bersih, cekap dan dipercayai. Manakala, fokus pada 1990an tertumpu kepada penyampaian perkhidmatan berkualiti (Ahmad Sarji, 1993; Abdul Rais, 1995; Ahmad Atory 1998).

Arus globalisasi, liberalisasi ekonomi, kemajuan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT - *Information and Communication Technology*) dan desakan kepada pentadbiran awam yang lebih cekap dan berkesan mendorong kerajaan Malaysia berusaha merubah dasar ekonomi berasaskan pengeluaran atau *production based economy* (p-ekonomi) kepada ekonomi berasaskan pengetahuan atau *knowledge based economy* (k-ekonomi) (Samsudin, 1999; Manogran, 2000). Dasar ekonomi ini memberi penekanan kepada keupayaan negara untuk menggunakan pengetahuan dalam usaha pembangunan negara (Manogran, 2000). Dalam k-ekonomi, teknologi baru menjadi asas untuk menghasilkan produk-produk dan perkhidmatan-perkhidmatan berasaskan

pengetahuan. Kewujudan bersama k-ekonomi ini ialah pekerja pengetahuan yang dapat mengembangkan pengetahuan dan kemahiran khusus secara berterusan dengan penggunaan teknologi, produk, dan perkhidmatan berasaskan pengetahuan. Justeru, organisasi memerlukan pekerja pengetahuan yang kompeten serta dapat berfikir secara inovatif (Andersen Consulting, 1998; Manogran, 2000). Pekerja pengetahuan yang kompeten ini secara kolektifnya membawa kepada kecekapan dan keberkesanan organisasi (Mercer, 1995).

Memandangkan betapa pentingnya k-ekonomi untuk pembangunan negara, maka kerajaan Malaysia memberi penekanan kepada usaha-usaha mewujudkan pekerja pengetahuan yang inovatif. Mewujudkan tenaga kerja yang seumpama ini adalah kritikal bagi mencapai dasar Wawasan 2020 iaitu menjadikan Malaysia berstatus negara maju pada tahun 2020. Bertolak daripada aspirasi negara ini, kerajaan Malaysia melancarkan dasar kerajaan elektronik pada tahun 1996 sebagai salah satu aplikasi perdana *Multimedia Super Corridor* (MSC) (MAMPU, 1997b; Zakaria, 2000).

Umumnya, kerajaan elektronik ditakrifkan sebagai perkhidmatan awam yang menggunakan maklumat digital dan transaksi perkhidmatan talian terus kepada rakyat (Caldow, 1999). Dalam konteks negara Malaysia, kerajaan elektronik ditakrifkan pula sebagai pentadbiran jaringan multimedia “tanpa kertas” yang menghubungkan Putrajaya, sebagai pusat pentadbiran awam yang baru dengan agensi-agensi kerajaan di seluruh negara untuk menyediakan kemudahan bagi persekitaran kerjasama dengan kerajaan, dan menyalurkan perkhidmatan-perkhidmatan yang cekap kepada perniagaan dan rakyat (MAMPU, 1997b).

Pelaksanaan dasar kerajaan elektronik ini bertujuan untuk memperbaiki operasi kerajaan secara internal di samping meningkatkan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan yang meluas kepada rakyat (MAMPU, 1997a). Dasar ini dilaksanakan untuk memperbaiki kemudahan, kebolehsampaian dan kualiti interaksi bersama rakyat dan perniagaan, sekaligus memperbaiki aliran-aliran maklumat dan proses-proses dalam kerajaan, memperbaiki kecepatan dan kualiti pembangunan dasar, koordinasi, dan penguatkuasaan (MAMPU, 1997a). Lima projek perintis EG telah dilancarkan pada 1996 bersama dengan peristiharan dasar kerajaan elektronik itu sebagai salah satu aplikasi perdana Multimedia Koridor Raya (*Multimedia Super Corridor – MSC*) iaitu *ePerkhidmatan (eServices)*, *ePerolehan (eProcurement)*, Persekitaran Pejabat Generik (*Generic Office Environment, GOE*), Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia (*Human Resource Management Information Sistem, HRMIS*) dan Sistem Kawalan Projek (*Project Monitoring System, PMS*). Projek-projek perintis EG ini dilaksanakan di organisasi-organisasi kerajaan yang menjadi agensi pemimpin bagi setiap projek perintis EG sebelum projek ini dilaksanakan di agensi-agensi kerajaan yang lainnya. Agensi pemimpin bagi projek *ePerkhidmatan* ialah Jabatan Pengangkutan Jalan, manakala untuk projek *ePerolehan* ialah Jabatan Perbendaharaan (Bahagian Perolehan, Kementerian Kewangan). Jabatan Perkhidmatan Awam pula adalah agensi pemimpin bagi projek HRMIS, manakala untuk projek GOE dan PMS ialah Jabatan Perdana Menteri. (MAMPU, 1997b).

Dalam menyediakan infrastruktur pelaksanaan projek-projek EG, agensi-agensi kerajaan yang terlibat menjalani proses kejuruteraan semula (*reengineering*) dalam sistem-sistem pentadbirannya. Ini telah menyebabkan agensi-agensi EG ini mengalami

perubahan daripada paradigma kerja tradisional kepada paradigma kerja moden yang menggunakan teknologi maklumat dan komunikasi secara intensif. Dengan itu, operasi dalam proses-proses pengurusan di jabatan-jabatan kerajaan mengalami perubahan radikal di mana sistem-sistem kerja lama diganti dengan sistem-sistem kerja baru (Chan dan Peel, 1998; Ashayeri, Keiji dan Broker, 1998; Guimares dan Armstrong, 1998). Kejayaan projek-projek EG bergantung kepada keberkesanan proses kejuruteraan semula ini yang memerlukan kakitangan awamnya mempunyai kompetensi yang cukup untuk melaksanakan kerja pengetahuan (*knowledge work*) dengan cekap, berkesan dan berkualiti. Kompetensi ini bukan sahaja merangkumi kemahiran-kemahiran IQ seperti pengetahuan dan kemahiran-kemahiran teknikal yang berkaitan dengan teknologi maklumat, tetapi juga kemahiran-kemahiran kemanusiaan seperti keupayaan-keupayaan intrapersonal dan interpersonal berdasarkan EQ (Goleman, 1995) dan keupayaan-keupayaan ketahanan jiwa berdasarkan SQ.

Kajian literatur sebelum 1970 secara yakin menunjukkan bahawa IQ adalah peramal prestasi kerja terbaik atau di kalangan yang terbaik (Catano, 2001). Pada masa itu, fokus penilaian diri tertumpu kepada pengetahuan dan kemahiran-kemahiran teknikal dengan kurang penekanan terhadap penilaian kelakuan (Carroll dan McCrackin, 1998). Manakala kajian literatur selepas 1970 pula menunjukkan bahawa faktor-faktor diri, corak-corak kelakuan, motif, tret, imej diri, dan peranan sosial menentukan prestasi kerja (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Rice 1999). Kini, peranan kualiti-kualiti diri dalam meramal prestasi kerja mendapat pengiktirafan yang semakin besar (Carroll dan McCrackin, 1998). Goleman (1995) menegaskan EQ lebih utama daripada IQ dalam

mempengaruhi prestasi kerja. Manakala, Zohar dan Marshall (2000) memperakui SQ adalah lebih utama daripada IQ dan EQ.

Pencapaian prestasi kerja yang cemerlang masih juga tidak akan menjadi kenyataan sekiranya pekerja pengetahuan yang cukup kompeten ini tidak disokong oleh sistem birokrasi yang sesuai (Common, 1999). Sistem-sistem dan dasar-dasar birokrasi yang tidak sesuai, tidak cekap dan tidak efektif menjadi penghalang kepada pekerja-pekerja untuk berkhidmat dengan cemerlang (Ahmad Sarji, 1993). Budaya organisasi dan gaya pengurusan turut dikenali boleh mempengaruhi prestasi kerja. Kaedah-kaedah menyusun kerja, peluang-peluang untuk penglibatan pekerja, dan tindak balas merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kuantiti dan kualiti kerja mereka (Denhardt dan Grubbs, 1998). Pengurus-pengurus awam dalam persekitaran kerja teknologi maklumat kurang menggunakan penyeliaan dan kawalan yang secara langsung, tetapi lebih menggunakan kemahiran kepimpinan, motivasi dan penyelarasan (Andersen Consulting, 1998). Lantaran itu, mereka perlu mempunyai kuasa autonomi yang cukup untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah bagi melakukan kerja mereka dengan cekap, berkesan, dan berkualiti. Sistem birokrasi yang berlandaskan kepada dasar-dasar pentadbiran awam yang masih bersifat birokratik, herakikal dan prosidural boleh melembabkan proses pencapaian prestasi kerja kakitangan awam (Andersen Consulting, 1998; Samsuddin, 1999).

1.5 Penyataan Masalah

Pelaksanaan dasar kerajaan elektronik telah menyebabkan berlakunya anjakan paradigma kerja daripada pentadbiran tradisional kepada pentadbiran moden “tanpa kertas”

(MAMPU, 1997a). Anjakan paradigma yang dibawa oleh perubahan teknologi ini membawa kepada keperluan baru untuk mengetahui faktor-faktor peramal prestasi kerja agensi EG. Penggunaan ICT dan multimedia telah merubah bentuk kerja rutin di agensi awam kepada bentuk kerja pengetahuan (*knowledge work*). Dengan kata lain, operasi-operasi agensi EG dalam proses-proses pengurusanannya mengalami perubahan radikal melalui usaha-usaha kejuruteraan semula bagi penyediaan infrastruktur melaksanakan projek-projek EG. Sistem-sistem kerja lama yang bersifat rutin, jelas dan tetap, diganti dengan sistem-sistem kerja pengetahuan yang bersifat tidak jelas dan tidak menentu serta memerlukan penyelesaian masalah (Hammer dan Champy, 1993; Andersen Consulting, 1998).

Perubahan persekitaran kerja ini merubah tugas, tanggung jawab, dan peranan kakitangan agensi-agensi EG menyebabkan kompetensi pekerja untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi juga turut berubah (Ojo, 1999). Masalah yang timbul di sini ialah membentuk kemahiran-kemahiran yang diperlukan memakan masa yang relatif lama kerana ia melibatkan perubahan mindset manakala teknologi yang perlu digunakan dalam kerja-kerja pengetahuan membangun dengan berkembang dengan cepat (Samsuddin, 1999). Kajian Amran Alias (1998) menunjukkan terdapat pegawai-pegawai IT di agensi EG yang kurang mahir dalam aspek-aspek teknikal tertentu yang menyebabkan mereka kurang berkemampuan untuk memberi pandangan, nasihat dan khidmat konsultansi kepada ketua jabatan atau pegawai-pegawai profesional bukan IT. Selain itu, laporan Jabatan Perkhidmatan Awam menunjukkan bahawa sebahagian besar daripada kakitangan awam di Malaysia terdiri daripada kakitangan yang berusia lebih daripada 41 tahun (354,415 daripada 663,904), dan daripada keseluruhan jumlah

kakitangan awam, sebanyak 75.18% telah berkhidmat lebih daripada 10 tahun (JPA, Oktober 1999). Perkhidmatan yang relatif lama ini telah menjadikan mereka selesa dengan kemahiran-kemahiran fungsi rutin dalam paradigma kerja tradisi. Sebahagian besar keperluan-keperluan kerja pengetahuan memerlukan penggunaan sistem maklumat berdasarkan komputer (*Computer-Based Information System*) telah menimbulkan masalah kebimbangan dan keengganan kakitangan awam ini berubah. Ini menyebabkan mereka tidak dapat memahirkan diri menggunakan teknologi baru dan menyesuaikan diri dengan pendekatan-pendekatan kerja baru (Samsudin, 1999; Andersen Consulting, 1998). Akibatnya, dari segi IQ, mereka kurang pengetahuan IT dan kemahiran menggunakan perisian-perisian komputer dan aplikasi-aplikasi multimedia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Kekurangan pengetahuan kerja akan mengakibatkan kesalahan, keputusan yang buruk, kualiti perkhidmatan rendah dan rungutan pelanggan yang banyak.

Kegagalan pelaksanaan suatu sistem seperti sistem-sistem aplikasi IT dan multimedia di agensi EG seringkali disebabkan terlalu menekankan soal teknologi dengan tidak memperdulikan aspek-aspek kemanusiaan (Baroness dan Louis, 1998). Fokus kepada aspek-aspek kemanusiaan ini perlu kerana kakitangan awam dihadapi dengan persekitaran kerja pengetahuan yang semakin mencabar. Mereka bukan sahaja memerlukan kemampuan pengetahuan dan kemahiran-kemahiran berkaitan IT, tetapi perlu berkemampuan mempunyai keupayaan-keupayaan intrapersonal dan interpersonal serta dorongan wawasan diri yang ingin dicapai dalam pekerjaan dan kehidupan mereka (Zwell, 2000; Kaipa, 2000; Zohar dan Marshall, 2001; Goleman, 2001).

Kajian-kajian lepas seperti yang dijalankan oleh Boyatzis (1982), Spencer dan Spencer (1993), dan Goleman (1995, 1998, 2001) telah menunjukkan bahawa kompetensi EQ mempunyai dampak yang lebih kepada prestasi kerja daripada kompetensi IQ yang hanya menyumbangkan paling tinggi 20% terhadap prestasi kerja yang dengan itu pekerja perlu dilengkapi dengan EQ. Kelemahan kompetensi EQ di kalangan kakitangan agensi EG awam kelihatan melalui kajian Amran Alias (1998) yang mendapati bahawa pegawai-pegawai IT tidak menunjukkan inisiatif untuk mengatasi ketidaktelitian untuk berunding dan mengadakan syarat-syarat kontrak projek bersama konsultan dengan cara mengadakan perbincangan atau mendapatkan nasihat daripada rakan-rakan IT di agensi-agensi lain yang lebih berpengalaman atau yang telah berjaya melaksanakan program IT. Kajian Amran Alias (1998) juga menunjukkan bahawa pegawai-pegawai agensi EG ini kurang mengadakan komunikasi atau networking sesama mereka bagi membolehkan mereka bertukar-tukar pengalaman, kemahiran dan bekerjasama.

Banyak aduan dan rungut daripada orang ramai yang diterima oleh Biro Aduan Perkhidmatan Awam dan laporan-laporan pegawai-pegawai mengenai subordinat mereka kepada JPA tentang kelalaian, kesalahan, kelembapan, kekasaran bahasa, kegagalan melakukan tugas dan tanggung jawab dan sifat tidak bersungguh-sungguh kakitangan awam di pejabat-pejabat atau di kaunter-kaunter pelanggan organisasi-organisasi awam (Abdul Rahman, 1996; Ahmad Atory, 1998) menunjukkan nilai-nilai hidup yang rendah yang didasari oleh kecerdasan SQ yang rendah. Menurut Zohar dan Marshall (2000) SQ merupakan landasan untuk mengfungsikan IQ dan EQ secara berkesan kerana SQ adalah kecerdasan terhadap proses pemaknaan manusia kepada

setiap tindakan dan jalan hidupnya. Dengan itu SQ penting kerana berpengaruh membentuk nilai-nilai hidup yang mendorong seseorang menjadi tabah, sabar, sanggup bersusah payah dengan pengorbanan jiwa serta harta benda, bermotivasi dan komited untuk menghasilkan pencapaian prestasi kerja yang cemerlang. Justeru, tanpa kompetensi SQ, kakitangan awam tidak mengecapi kebahagiaan dan kepuasan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab mereka. Mereka akan sentiasa menghadapi konflik, ketidakpuasan hati, bersifat pesimistik, membuat kerja sambil lewa dan perasaan dipaksa membuat pekerjaan bukan untuk faedah diri sendiri tetapi untuk orang lain.

Kelemahan SQ boleh menghalang penggunaan IQ dan EQ yang berkesan. Kakitangan awam akan menghadapi kegagalan menggunakan ilmu dan kemahiran-kemahiran teknikal dengan kreatif dan inovatif, dan tidak bermotivasi dan komited untuk merubah dan meningkatkan keyakinan diri, keupayaan berkomunikasi dan kepimpinan yang lebih berkesan dalam persekitaran kerja pengetahuan. Dengan kata lain, keupayaan membina spiritual, memberi pemaknaan hidup dan nilai-nilai diri boleh mempengaruhi kompetensi-kompetensi IQ dan EQ secara positif kepada prestasi kerja. Pada pengamatan penyelidik, belum ada lagi kajian yang boleh mengenal pasti hubungan kompetensi IQ, EQ dan SQ dengan prestasi kerja, baik di Malaysia maupun di negara-negara lain. Sedikit penyelidikan dalam bidang ini memberi suatu ruang yang perlu dipenuhi oleh kajian ini memandangkan kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ boleh memperbaiki prestasi kerja.

Pelaburan untuk projek-projek EG menelan belanja yang amat besar. Pada tahun 2002 sahaja, kerajaan telah memperuntukkan sebanyak 112.7 juta ringgit untuk melaksanakan projek aplikasi EG (Budget 2002). Maka itu, usaha-usaha untuk

memastikan projek-projek EG ini berjaya adalah penting. Ini termasuklah mengadakan pengurusan kompetensi sumber manusia dan pembentukan dasar-dasar awam yang berkaitan dengan struktur, budaya dan gaya pengurusan yang berkesan yang memerlukan kepada pengetahuan dan kefahaman yang mendalam tentang hubungan kompetensi pekerja (IQ, EQ dan SQ) dengan prestasi kerja kakitangan agensi EG, dan peranan penyederhanaan antara hubungan kompetensi pekerja ini dengan struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan. Dengan itu, kajian ini mengisi ruang pengetahuan mengenai persoalan ini di kalangan kakitangan profesional dan sokongan untuk faedah pengurusan kompetensi sumber manusia dan pembentukan dasar-dasar awam berkenaan.

Terdapat jurang teoretikal dalam teori-teori yang melihat kompetensi pekerja dan prestasi kerja. Kajian literatur menunjukkan bahawa model-model konseptual kompetensi IQ, EQ dan SQ terhadap prestasi kerja adalah secara berasingan (Zohar, 2000; Johnson dan Johnson, 2001; Catano, 2001). Lantaran IQ, EQ dan SQ dalam diri manusia itu mempunyai fungsi yang saling berkaitan (Zohar, 2000; Agustin, 2002), maka seharusnya kompetensi pekerja juga terdiri daripada kesepaduan kompetensi IQ, EQ dan SQ. Pencapaian prestasi kerja kakitangan agensi EG mempunyai hubungannya secara langsung dengan tahap kompetensi IQ, EQ dan SQ mereka. Hanya dengan mengetahui dan memahami hubungan kompetensi IQ, EQ dan SQ dan prestasi kerja agensi-agensi awam dapat merangkakan model kompetensi yang sesuai dan membentuk latihan-latihan yang lebih berkesan berdasarkan keperluan-keperluan kerja pengetahuan. Kajian literatur juga menunjukkan belum ada lagi kajian yang

mengambil kira ketiga-tiga kecerdasan secara sepadu. Ini yang akan ditonjolkan oleh kajian ini.

Struktur organisasi perintah dan kawal berdasarkan teori Max Weber yang mempunyai andaian persekitaran kerja adalah relatif stabil dan mempunyai kompleksiti yang rendah tidak lagi sesuai dengan persekitaran kerja EG. Manakala sistem kerja pengetahuan seperti di agensi EG memerlukan struktur berasaskan kumpulan, organisasi bersifat lebih mendatar dan tanggungjawab yang lebih terpecah adalah lebih sesuai untuk menggalakkan kreativiti dan inovasi (Andersen Consulting, 1998). Kajian Amran Alias (1998) menunjukkan struktur organisasi awam yang bersifat birokratik menyebabkan pusingan kerja rendah dan akibatnya tidak ada perkongsian pengetahuan dan maklumat di kalangan pegawai-pegawai IT.

Faktor organisasi lainnya, seperti budaya organisasi juga haruslah sesuai dengan persekitaran kerja agensi EG kerana budaya organisasi yang sesuai membantu kakitangan awam menggunakan kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Persoalannya, pembentukan budaya organisasi yang lebih sesuai oleh sesebuah organisasi mengambil jangka masa yang panjang dan berterusan (Asma Abdullah, 1994).

Perkhidmatan Awam Malaysia memilih sebelas nilai utama untuk asas pembentukan budaya organisasi sektor awam iaitu amanah, bertanggung jawab, ikhlas, dedikasi, pemodenan, tekun, bersih, disiplin, kerjasama, kemanusiaan dan bersyukur untuk berkhidmat lebih cekap dan berkualiti (Zakaria Ahmad, 1997). Sebelum ini, kakitangan awam diseru untuk menghayati tujuh nilai utama iaitu integriti, kualiti, orientasi pelanggan, kemanusiaan, intelektualisme, profesionalisme dan stail (Sallehudin,

1989). Persoalannya, kakitangan awam ini hendaklah dipastikan menjalani proses sosialisasi yang berkesan supaya mereka tidak menghadapi masalah penyesuaian nilai, harapan dan tingkahlaku mereka dengan budaya organisasi. Lantaran sudah terbiasa dengan budaya kerja rutin dan pentadbiran secara tradisional, kakitangan awam menghadapi masalah ciri-ciri budaya organisasi yang sentiasa menyelidik, bertindak, memburu waktu dan melakukan pengembangan untuk maklumat, kreativiti dan inovasi (Muhammad dan Nor Aishah, 1996).

Selain itu, gaya pengurusan dalam organisasi-organisasi awam Malaysia masih mempunyai pendekatan pengurusan yang birokratik dan tradisional yang tertumpu kepada arahan dan kawalan (Ahmad Sarji, 1996). Sesuai dengan sistem kerja pengetahuan, seharusnya gaya pengurusan para superior menggalakkan kreativiti dan inovasi pekerja supaya pekerja berupaya menggunakan corak budi bicara kerja yang tinggi (Andersen Consulting, 1998). Kajian Amran Alias (1998) mendapati bahawa kepimpinan pengawai-pegawai IT sering dipertikaikan kerana gagal membimbing, meningkatkan imej, prestasi dan keberkesanan bahagian-bahagian masing-masing. Kegagalan mengadakan gaya pengurusan yang sesuai oleh ketua-ketua bahagian menimbulkan masalah sering berlaku pertukaran pegawai-pegawai bawahan atas permintaan mereka.

Budaya, struktur dan gaya pengurusan memainkan peranan utama dalam mewujudkan suasana yang membantu kakitangan dalam pencapaian prestasi kerja. Maka itu, faktor-faktor organisasi perlu diubah bersesuaian dengan persekitaran kerja EG yang membantu kakitangan awam menggunakan kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ untuk mencapai hasil kerja yang cekap, berkesan dan berkualiti.

Sepanjang pengamatan penyelidik, belum lagi ditemui kajian yang mengkaji hubungan kompetensi kerja dan prestasi kerja yang melihat bagaimana faktor budaya organisasi, struktur organisasi dan gaya pengurusan mempengaruhi hubungan ini dalam organisasi awam khusus agensi EG. Jurang empirikal yang disebutkan ini dijawab oleh kajian melalui penemuan-penemuannya.

1.6 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada perbincangan pernyataan masalah di atas, maka persoalan-persoalan kajian dikemukakan seperti berikut:

1. Adakah terdapat hubungan antara dimensi-dimensi kompetensi IQ, EQ dan SQ dan prestasi kerja?
2. Apakah darjah kekuatan hubungan antara dimensi-dimensi kompetensi IQ, EQ dan SQ dan prestasi kerja?
3. Apakah dimensi-dimensi kompetensi IQ, EQ dan SQ yang utama dalam menentukan prestasi kerja?
4. Sejauhmanakah struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ, EQ, SQ dan prestasi kerja?

1.7 Objektif Kajian

Objektif pertama kajian ialah untuk mengenal pasti hubungan dimensi-dimensi kompetensi IQ, EQ dan SQ dengan prestasi kerja kumpulan profesional dan sokongan agensi EG.

Objektif kedua kajian ialah untuk mengkaji darjah kekuatan hubungan dimensi-dimensi IQ, EQ dan SQ masing-masing mempengaruhi prestasi kerja kumpulan profesional dan sokongan agensi EG.

Objektif ketiga kajian ialah untuk mengenal pasti dimensi-dimensi IQ, EQ dan SQ yang merupakan peramal utama dalam prestasi kerja kumpulan profesional dan sokongan agensi EG.

Objektif keempat kajian untuk mengkaji peranan struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ, EQ dan SQ prestasi kerja kumpulan profesional dan sokongan agensi EG.

1.5 Asumsi Kajian

Kajian ini mempunyai pandangan bahawa pencapaian prestasi kerja yang tinggi di kalangan kakitangan awam di agensi EG amat bergantung kepada tahap kompetensi pekerja yang tinggi bukan sahaja dari aspek IQ tetapi juga dari aspek EQ dan SQ. Lantaran kakitangan awam bekerja dalam konteks persekitaran organisasi, maka faktor-faktor birokrasi seperti struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan menjadi faktor pendorong atau penghalang kepada prestasi kerja mereka. Dengan itu, asumsi asas kajian ini ialah hubungan antara kompetensi pekerja dan prestasi kerja di sektor awam, khususnya agensi EG, akan lebih difahami dengan mendalam jika kajian mengenainya dilakukan dengan lebih menyeluruh dalam konteks organisasi.

Justeru, kajian ini cuba melihat kompetensi pekerja dan prestasi kerja dalam konteks agensi EG melalui pendekatan bersepadu dengan mengkaji teori-teori mengenai kompetensi pekerja, prestasi kerja, pembaharuan pentadbiran awam, kelakuan, psikologi industri dan pembangunan organisasi.

1.6 Signifikan Kajian

Kajian ini menonjolkan bukan sahaja kompetensi IQ tetapi kompetensi EQ dan SQ sebagai elemen utama dalam mencapai prestasi kerja tinggi. Walaupun IQ telah mendapat perhatian yang luas, namun kepentingan dan peranan EQ dan SQ yang menentukan motivasi pekerja untuk cemerlang masih perlu mendapat perhatian yang serius. Kajian-kajian lepas menggunakan pendekatan teori IQ, EQ atau SQ secara berasingan untuk meramalkan kompetensi-kompetensi diri terhadap prestasi kerja, Namun, kajian ini pula cuba memberikan pendekatan baru yang lebih menyeluruh iaitu dengan menyepadukan teori IQ, EQ dan SQ untuk mengenal pasti dimensi-dimensi kompetensi pekerja dan mengkaji sejauhmana pula kesannya terhadap prestasi kerja.

Kajian ini membuat sumbangan ilmu yang baru dengan mengenal pasti hubungan kompetensi IQ, EQ dan SQ yang signifikan kepada prestasi kerja di sektor awam amnya dan agensi EG khususnya. Seterusnya, pengenalanpastian kepada faktor-faktor utama yang menerangkan variasi tertinggi dalam prestasi kerja akan membantu pembuat-pembuat dasar untuk merekabentuk pembaharuan-pembaharuan pentadbiran dalam pengurusan sumber manusia sektor awam.

Kajian ini juga menambah dimensi-dimensi baru dengan memasukkan pembolehubah-pembolehubah penyederhana struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan dalam kajian ini untuk memahami dengan lebih mendalam mengenai hubungan IQ, EQ dan SQ terhadap prestasi kerja.

Kajian ini juga mendokumentasikan perbezaan dan persamaan kompetensi IQ, EQ dan SQ antara kakitangan kumpulan profesional dan sokongan di agensi EG. Hasil kajian ini boleh membantu pihak pembuat dasar dan pihak pengurusan membentuk dasar-dasar dan strategi-strategi latihan dan pembangunan kerjaya pekerja yang bersesuaian dengan keperluan-keperluan kompetensi pekerja.

Walaupun pelaksanaan dasar EG di Malaysia adalah relatif baru, namun ianya membawa perubahan-perubahan yang radikal dan dinamik kepada persekitaran kerja pentadbiran awam. Bentuk kerja lebih bersifat rutin berubah menjadi kerja pengetahuan. Maka itu, kena pada masanya satu kajian untuk mengenal pasti kompetensi pekerja yang diperlukan berdasarkan keperluan-keperluan kerja pengetahuan dan hubungannya dengan prestasi kerja serta mengetahui sejauhmana budaya, struktur dan kepimpinan organisasi awam sesuai dalam menggalakkan pekerja menggunakan kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ mereka untuk mencapai prestasi kerja cemerlang.

Kajian ini adalah kajian perintis dalam perspektif EG di Malaysia, maka penemuan-penemuan kajian akan mengisi jurang-jurang teoretikal untuk mendalami kefahaman mengenai kompetensi pekerja pengetahuan di agensi awam amnya dan agensi EG khususnya serta menjadi penandaarasan yang penting untuk kajian lanjutan dalam bidang ini. Di samping itu, hasil kajian juga membantu memahami dan menyediakan maklumat-maklumat berguna kepada pembuat-pembuat dasar untuk membentuk dasar, strategi dan tindakan yang lebih positif untuk melahirkan kakitangan awam yang kompeten dan berprestasi tinggi, dan seterusnya merealisasikan wawasan kerajaan elektronik untuk mengadakan perkhidmatan awam yang cekap, berkesan, dan berkualiti.

1.7 Skop dan Batasan Kajian

Kajian ini hanya tertumpu kepada mengenal pasti hubungan antara kompetensi pekerja dan prestasi kerja di kalangan kumpulan profesional dan sokongan agensi EG. Responden kajian dipilih hanya terdiri daripada pekerja pengetahuan kategori kumpulan profesional dan sokongan. Kategori sokongan yang bukan pekerja pengetahuan iaitu mereka yang tidak terlibat dengan penggunaan komputer dan multimedia dalam melaksanakan kerja tidak menjadi responden. Organisasi yang dipilih hanya terdiri daripada agensi-agensi pemimpin projek perintis EG yang dilancarkan pada 1996 iaitu Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Perkhidmatan Awam, Jabatan Pengangkutan Awam dan Jabatan Perbendaharaan yang terletak di Putrajaya menyebabkan generalisasi kepada organisasi-organisasi awam yang lain agak terbatas.

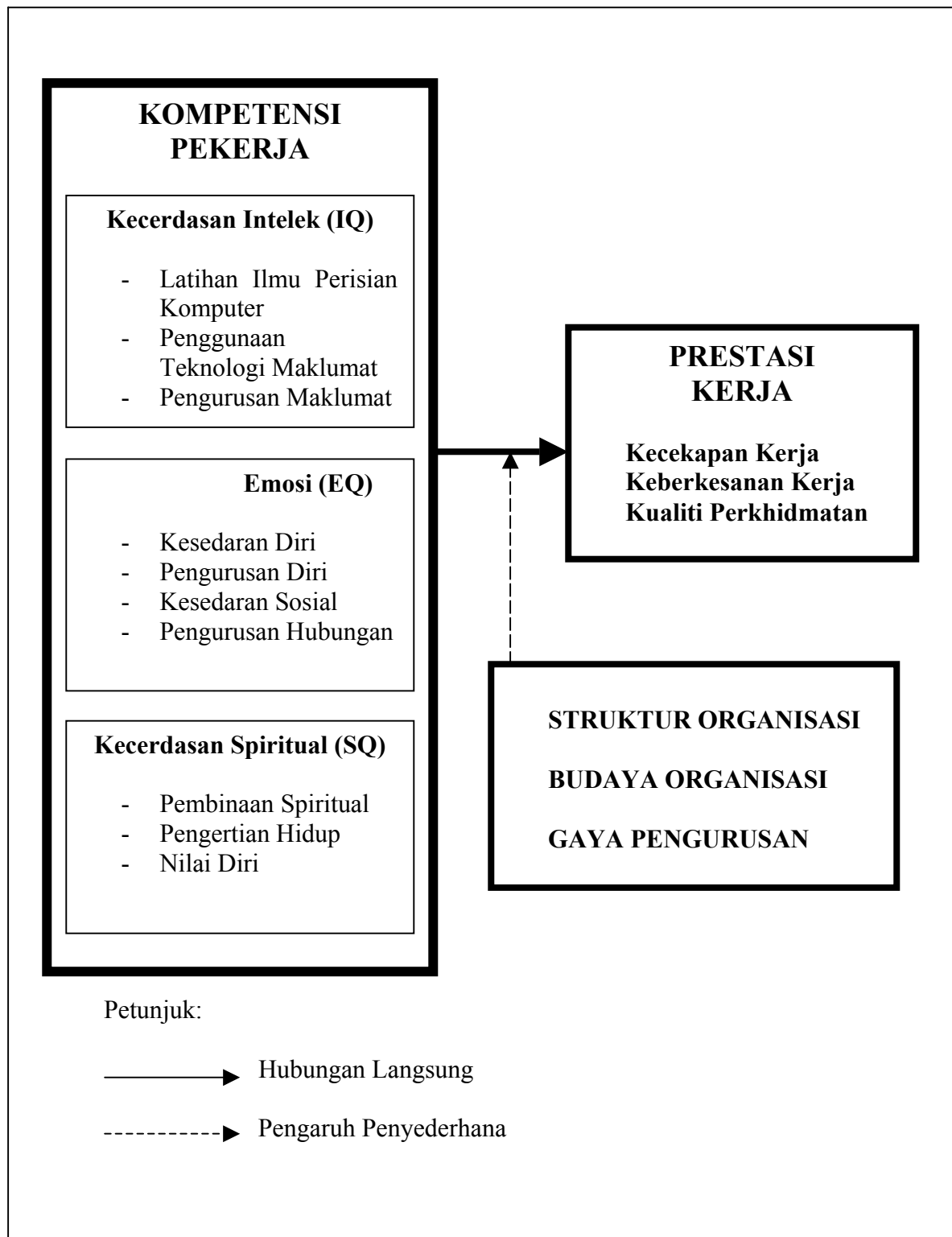
Pembolehubah-pembolehubah kompetensi pekerja yang dikaji tertumpu kepada dimensi-dimensi kompetensi IQ, EQ dan SQ manakala pembolehubah-pembolehubah

prestasi kerja tertumpu dimensi-dimensi kecekapan, keberkesanan dan kualiti perkhidmatan berdasarkan kepada definisi kerja kajian dan operasionalisasi dimensi-dimensi tersebut. Untuk mendalami kefahaman tentang hubungan antara kompetensi pekerja dan prestasi kerja kajian hanya mengambil kira struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan sebagai pembolehubah penyerderhana. Pembolehubah-pembolehubah ini dipilih setelah meneliti sorotan literatur mengenai peranan organisasi dalam hubungan kompetensi pekerja dan prestasi kerja.

1.8 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual kajian ini menggambarkan hubungan antara dimensi-dimensi kompetensi pekerja (pembolehubah-pembolehubah bebas) dengan prestasi kerja (pembolehubah-pembolehubah bersandar), dan faktor-faktor birokrasi iaitu struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan (pembolehubah-pembolehubah penyederhana) yang mempengaruhi hubungan antara keduanya. Kerangka konseptual ini dibentuk berdasarkan kesepaduan teori-teori kompetensi IQ (Aiken, 1995; Kaipa, 2000), kompetensi EQ (Goleman (2001) dan kompetensi SQ (Zohar dan Marshall, 2000), prestasi kerja (Rosen, 1993), struktur organisasi (Common, 2001, Mintzberg 1979; Andersen Consulting, 1998), budaya organisasi (Calori, 1991; Alder, 2001) dan gaya pengurusan (Blake dan Mouton, 1979; Andersen Consulting, 1998). Prestasi kerja merujuk kepada pencapaian prestasi yang diukur dari aspek kecekapan, keberkesanan dan kualiti perkhidmatan yang disediakan oleh pekerja-pekerja pengetahuan di agensi-agensi awam. Bersesuaian dengan keperluan kerja pengetahuan seperti agensi EG, kompetensi-kompetensi IQ dilihat sebagai latihan perisian komputer, kompetensi penggunaan IT dan kompetensi pengurusan maklumat. Manakala dimensi-dimensi kompetensi EQ terdiri daripada kompetensi kesedaran diri, kompetensi pengurusan diri, kompetensi kesedaran sosial dan kompetensi pengurusan hubungan (Goleman, 2001). Dimensi-dimensi kompetensi SQ pula terdiri daripada kompetensi pembinaan spiritual, kompetensi pengertian hidup dan nilai diri. Faktor-faktor birokrasi yang menjadi pembolehubah penyederhana kepada hubungan kompetensi pekerja dan prestasi kerja ialah budaya organisasi, struktur organisasi dan gaya pengurusan.

Rajah 1.1 menunjukkan rajah skematik kerangka konseptual kajian yang menunjukkan hubungan-hubungan antara dimensi-dimensi kompetensi IQ, EQ dan SQ (pembolehubah bebas) dan prestasi kerja (pembolehubah bersandar) dan faktor-faktor birokrasi (pembolehubah penyederhana).



Rajah 1.1 Kerangka Konseptual Bagi Hubungan antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja

1.9 Hipotesis Kajian

Berdasarkan kepada model teori kajian, lima hipotesis utama (pembentukan hipotesis utama dan sub-sub hipotesis dibincangkan dalam bab 2 dibentuk untuk diuji oleh kajian ini seperti berikut:

Hipotesis 1

Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara dimensi-dimensi kompetensi IQ iaitu latihan ilmu perisian komputer, kompetensi pengurusan maklumat, kompetensi penggunaan IT dan prestasi kerja kumpulan profesional dan sokongan agensi EG.

Hipotesis 2

Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara dimensi-dimensi kompetensi EQ iaitu kompetensi kesedaran diri, kompetensi pengurusan diri, kompetensi kesedaran sosial, kompetensi pengurusan dan prestasi kerja kakitangan kumpulan profesional dan sokongan agensi EG.

Hipotesis 3

Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara dimensi-dimensi kompetensi SQ iaitu kompetensi pembinaan spiritual, pengertian hidup dan nilai diri dan prestasi kerja di kalangan kakitangan kumpulan profesional dan sokongan agensi EG.

Hipotesis 4

Dimensi-dimensi kompetensi IQ, EQ dan SQ bersama-sama dengan signifikannya menerangkan varians prestasi kerja kumpulan profesional dan sokongan agensi EG.

Hipotesis 5

Faktor-faktor organisasi iaitu struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan menyederhanakan hubungan diantara kompetensi pekerja dan prestasi kerja kumpulan profesional dan sokongan.

1.10 Metodologi

Pengumpulan data dalam kajian ini adalah daripada sumber primer dan sekunder. Data primer diperolehi melalui kajian survei dengan menggunakan borang soal selidik yang dijawab oleh pekerja-pekerja kumpulan profesional dan sokongan agensi-agensi projek perintis EG di Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Perkhidmatan Awam, Jabatan Pengangkutan Jalan dan Jabatan Perbendaharaan bagi mendapatkan data demografi; persepsi mengenai kompetensi IQ, EQ dan SQ, prestasi kerja dan persepsi mereka mengenai struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan superior agensi EG. Manakala data sekunder diperolehi daripada buku, buliten jabatan-jabatan kerajaan, kertas kerja seminar, dan artikel jurnal.

Kajian ini adalah kajian tinjauan keratan rentas (*cross sectional survey*) kerana data dipungut dalam suatu masa berdasarkan kepada soal selidik; korelasi dalam bentuk deskriptif kerana meneliti pembolehubah-pembolehubah secara mendalam dengan melihat hubungan antara pembolehubah-pembolehubah; dan kajian hipotesis kerana menjalankan pengujian-pengujian ke atas andaian-andaian berdasarkan hubungan-hubungan yang telah dikenalpasti untuk menjawab soalan-soalan kajian (Sekaran, 2000).

Populasi kajian ialah 2,950 yang terdiri daripada kakitangan pekerja pengetahuan kumpulan profesional dan sokongan agensi-agensi pemimpin projek perintis EG. Saiz sampel kajian survei ditentukan dengan berpanduan sampel Krjcie dan Morgan (dinyatakan dalam Sekaran, 2000) iaitu untuk populasi 3000, saiz sampel tidak kurang daripada 341 responden. Responden kajian iaitu unit analisis adalah terdiri daripada 266 subordinat (borang selidik set A), 121 superior kepada subordinat atau pengurus pertengahan (borang selidik set B) dan 34 superior kepada pengurus pertengahan atau pengurusan atasan (borang selidik set C). Jika dilihat dari segi jawatan, unit analisis kajian terdiri daripada 195 kakitangan profesional dan 192 kakitangan sokongan.

Konstruk dibina bagi mengukur pembolehubah dengan menggunakan prosedur teknik analisis item dan amat sesuai digunakan dengan kajian korelasi. Jumlah skor respons responden menunjukkan tahap pembolehubah. Operalisasi dan pengukuran konstruk-konstruk kajian diterangkan dengan lanjutnya dalam bab 4.

Kaedah analisis data yang digunakan adalah SPSS versi 11.0. Dalam melihat hubungan antara pembolehubah-pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar, analisis bivariat Korelasi Pearson digunakan. Model regresi linear pula digunakan untuk mengetahui jumlah varians dalam prestasi kerja yang diterangkan oleh kompetensi-

kompetensi pekerja. Analisis kebolehpercayaan digunakan untuk mengetahui tahap kebolehpercayaan instrumen-instrumen dan faktor analisis digunakan untuk lihat kesahihan kandungan instrumen-instrumen. Analisis- analisis kelinearian, kenormalan dan multikolineariti digunakan untuk pengujian andaian-andaian multivariat. Untuk analisis deskriptif pembolehubah-pembolehubah kajian analisis statistik deskriptif digunakan.

1.11 Organisasi Penulisan Tesis

Penulisan tesis ini disusun dalam enam bab yang kandungannya adalah seperti berikut:

Bab pertama menggambarkan keseluruhan kajian ini. Bab ini mengandungi pengenalan yang diikuti oleh latar belakang kajian yang membincangkan isu-isu yang mendorong pelaksanaan kajian. Kemudian diikuti pula dengan membincangkan pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, asumsi kajian, skop dan batasan kajian, signifikan kajian, kerangka konseptual, hipotesis, metodologi dan organisasi penulisan tesis.

Bab dua membahaskan definisi, konsep dan teori yang berkaitan dengan kompetensi kerja iaitu kompetensi IQ, EQ dan SQ, prestasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, gaya pengurusan. Bab juga membincangkan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah yang dikaji, kerangka konseptual, pembentukan hipotesis dan ringkasan bab.

Bab tiga membincangkan latar belakang dan konsep berkaitan dengan seting kajian. Perbincangan bab ini merangkumi perkembangan pentadbiran awam Malaysia, perkhidmatan awam elektronik, Multimedia Koridor Raya, definisi, objektif dan faedah

kerajaan elektronik, lima projek perintis Kerajaan Elektronik Malaysia iaitu *ePerkhidmatan*, *ePerolehan*, GOE, HRMIS dan PMS dan ringkasan bab.

Bab empat membincangkan mengenai seting dan reka bentuk kajian, unit analisis, prosedur persampelan kajian, pengukuran pembolehubah-pembolehubah kajian, penyusun soal selidik, kaedah analisis data, tinjauan rintis, kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen, kaedah analisis data dan ringkasan bab.

Bab lima membincangkan mengenai deskriptif profil kumpulan profesional dan sokongan, statistik deskriptif pembolehubah-pembolehubah bersandar, bebas dan penyederhanaan kajian, keputusan kebolehpercayaan dan kesahihan konstruk-konstruk kajian, pengujian andaian lineariti dan kenormalan serta multikolineartiti konstruk-konstruk untuk regresi, keputusan analisis bivariat analisis, keputusan regresi berganda terpiawai dan *stepwise*, keputusan regresi hierarki, dan ringkasan bab

Akhirnya, bab enam mengemukakan ringkasan penemuan-penemuan kajian, implikasi dasar dan saranan, batasan dan cadangan kajian lanjutan dan kesimpulan.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.0 Pengenalan

Walaupun kajian-kajian terdahulu secara konsisten telah menunjukkan bahawa kompetensi pekerja sebagai peramal prestasi kerja, namun literatur mengenai hubungan keduanya memperlihatkan suatu pembangunan konsep yang semakin kompleks. Malah, literatur juga menunjukkan bahawa faktor-faktor organisasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan keduanya (Blake dan Mouton 1979; Evan dan House, 1971; Deal dan Kennedy, 1982; Peters dan Waterman, 1982; Goring, 1991; Kotter dan Heskett; Alder, 2001, Drucker, 2000). Untuk memahami hubungan kompetensi pekerja dan prestasi kerja serta pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap hubungan keduanya dalam konteks agensi Kerajaan Elektronik, maka terlebih dahulu perlulah mempunyai kefahaman mengenai kompleksiti kompetensi pekerja dan prestasi kerja serta peranan faktor-faktor organisasi dalam kaitan hubungan keduanya.

Dengan itu, bab ini membincangkan konsep dan teori serta kajian-kajian lepas tentang kompetensi pekerja iaitu IQ, EQ dan SQ, prestasi kerja iaitu kecekapan, keberkesanan dan kualiti perkhidmatan, dan faktor-faktor birokrasi iaitu struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan.

2.2 Kompetensi Pekerja

Kompetensi merujuk kepada ciri-ciri individu yang dapat dikaitkan dengan prestasi kerja yang berjaya (Boyatzis, 1982). Pengkaji-pengkaji melihat kompetensi sebagai keupayaan-keupayaan berdasarkan kecerdasan yang diperlihatkan sebagai kelakuan-kelakuan atau kemahiran-kemahiran yang boleh menentukan prestasi kerja (Catano, 2001). Kecerdasan pula merujuk kepada sifat umum untuk belajar atau sesuatu keupayaan yang dapat menggunakan kemahiran-kemahiran (Palan, 2002).

Binet (1904) membentuk pengukuran IQ pertama yang menilai berbagai kemahiran dan prestasi dengan menghasilkan kepada satu skor iaitu nilai yang dicapai secara statistik menunjukkan keupayaan-keupayaan relatif dan komparatif bagi mencapai prestasi. Pada dasarnya, IQ menyelesaikan masalah logik. Pengukuran IQ mulanya digunakan dalam bidang pendidikan tetapi kemudian ianya digunakan dalam berbagai bidang termasuklah digunakan untuk menguji keupayaan pengetahuan dan kemahiran dalam proses-proses pengambilan kerja dan kenaikan pangkat (Brody dan Brody, 1976).

Pada 1990an muncul EQ yang diyakini lebih penting daripada kecerdasan IQ dalam menentukan prestasi kerja (Goleman, 1995). Maka itu, kompetensi-kompetensi EQ pula menjadi kriteria pengambilan dan kenaikan pangkat (Caroll dan McCrackin,

1998). Pada awal alaf baru, muncul kecerdasan spiritual (SQ) yang dipercayai sebagai tingkatan kecerdasan yang tertinggi, di mana EQ dan IQ pula adalah sebahagian daripada SQ (Zohar dan Marshall, 2000).

2.2.1 Kecerdasan Intelek (IQ)

Kecerdasan intelek (IQ) merujuk kepada keupayaan berfikir dalam menyelesaikan masalah (Brody dan Brody, 1976; Hunter dan Hunter, 1984). Brody dan Brody (1976) menonjolkan bahawa pencapaian prestasi kerja dapat diramalkan dengan tahap IQ yang dipengaruhi oleh faktor keturunan atau faktor persekitaran atau kedua-duanya. Namun begitu, mereka menegaskan bahawa walaupun IQ mempunyai sifat yang stabil pada sesetengah orang tetapi skor IQ bukan selalu boleh dipercayai mengukur kejayaan seseorang. Ini kerana, adakalanya orang yang mempunyai skor IQ yang tinggi tidak begitu berjaya, manakala orang yang mempunyai skor IQ yang sederhana, amat berjaya. Dengan itu, Brody dan Brody (1976) mengutarakan bahawa ada faktor lain yang mempengaruhi kejayaan atau prestasi kerja.

Hunter dan Hunter (1984) pula berpendapat bahawa kerja lebih dibezakan mengikut kompleksitinya daripada faktor-faktor lain dan individu yang mempunyai kognitif yang tinggi terbukti mempunyai prestasi tinggi dalam kebanyakan ujian pemilihan personel. Mereka menegaskan bahawa pekerja-pekerja dapat melakukan kebanyakan kerja dengan lebih baik daripada pekerja-pekerja yang mempunyai keupayaan kognitif yang rendah.

Kajian-kajian berkaitan dengan IQ menunjukkan bahawa ianya merangkumi dimensi-dimensi pengetahuan dan kemahiran-kemahiran teknikal untuk menyelesaikan sesuatu masalah atau pekerjaan. Polanyi (1967) mengategorikan pengetahuan kepada

pengetahuan nyata (*explicit knowledge*) dan pengetahuan tidak nyata (*tacit knowledge*). Menurut beliau, pengetahuan nyata mempunyai kebolehsampaian secara terus kerana ianya boleh dituliskan di atas kertas atau komputer. Pengetahuan nyata, menurut Polanyi lagi, mengandungi beberapa maklumat yang diwujudkan daripada himpunan data dan peraturan atau boleh dicipta secara langsung daripada himpunan itu dalam jangka masa yang munasabah. Pengetahuan tidak nyata pula, ialah manipulasi data atau peraturan yang terkandung disebalik pengetahuan nyata (Nonaka dan Takeuchi, 1995; Preiss, 1999).

Bhatt (2000) menegaskan bahawa pengetahuan nyata mudah dijelaskan, difahami dan diedarkan dalam berbagai-bagai format, manakala pengetahuan tidak nyata sukar difahami, disusun, digunakan, diedarkan kerana individu tidak mudah membicarakan jenis pengetahuan ini. Menurutnya, seorang pakar tidak dapat menyatakan dengan jelas bagaimana ia mencapai sesuatu kesimpulan mengenai sebab-sebab terjadinya suatu masalah kerana pengetahuan tidak nyata amat dalam mendasari kerja-kerja rutin seseorang. Beliau juga menegaskan bahawa pengalaman, interaksi peribadi, dan ketrampilan seseorang pakar, adalah contoh yang tidak dapat dinyatakan melalui peraturan dan prosedur (Bhatt, 2000).

Nonaka dan Takeuchi, (1995) mendapati bahawa pengetahuan tidak nyata boleh dikonsepsikan sebagai mempunyai dimensi teknikal dan kognitif. Mereka mengutarakan bahawa dimensi teknikal terdiri daripada keupayaan peribadi yang informal dan kemahiran-kemahiran yang merujuk kepada “mengetahui bagaimana”, manakala dimensi kognitif termasuk model mental yang dipengaruhi oleh kepercayaan, nilai dan pendirian. Lash dan Jackman (1998) membezakan pengetahuan praktikal atau

“mengetahui bagaimana” daripada pengetahuan akademik atau “mengetahui apa” dan pengetahuan mengurus diri atau “mengetahui diri”. Menurut Lash dan Jackman (1998) penyelidikan berdasarkan kompetensi yang dijalankan kepada organisasi secara konsistennya menunjukkan semua tiga jenis pengetahuan adalah penting untuk menjamin prestasi kerja yang cemerlang.

Preiss (1999) pula meringkaskan konsep pengetahuan sama dengan maklumat, dan pengetahuan mengandungi pengetahuan tidak nyata dan pengetahuan nyata. Beliau juga menegaskan pengetahuan sebagai kombinasi susunan idea, peraturan, prosedur dan maklumat. Dengan itu, pengetahuan adalah himpunan data, peraturan dan hubungan yang membolehkan individu, daripada sehimpunan pengetahuan yang ada, mencipta data dan peraturan.

Consulting Andersen (1998) mendapati bahawa dalam konteks persekitaran kerja yang menggunakan IT dan multimedia, kerja pengetahuan selalu dilaksanakan. Kerja pengetahuan, kadangkala dilakukan pada tahap teknikal yang mudah di mana buku peraturan atau panduan yang diikuti tidak memerlukan input kreatif. Pekerja memperoleh pengetahuan nyata yang baru daripada pengetahuan nyata yang sedia ada. Walau bagaimanapun, dalam kerja pengetahuan yang lebih rumit seperti perekaan bentuk produk yang kreatif, pengaturcaraan komputer, penghasilan kod komputer, dan penciptaan pelan pemasaran yang baru, yang tidak mungkin dapat dilakukan dengan keupayaan pengetahuan nyata, tetapi diperolehi daripada pengetahuan tidak sedar yang tersimpan dalam kumpulan atau individu yang melakukan kerja itu. Dengan itu, pengetahuan tidak sedar ditukarkan menjadi pengetahuan nyata.

Menurut Kaipa (2000) perbezaan antara maklumat dan pengetahuan dalam dunia IT, mengatakan bahawa pengetahuan adalah sangat berbeza daripada objek informasi. Objek pengetahuan membawa konteks bersama dengan hubungan-hubungan yang wujud bersama-sama objek. Contohnya, dalam internet, program Java yang memperlihatkan iklan-iklan di dalam web adalah maklumat objek. Apabila program mengandungi kecerdasan untuk mengetahui apa yang individu beli dan bagaimana untuk mendapatkan produk, maka program adalah objek pengetahuan. Dengan itu, menurut Kaipa (2000), sesuatu objek maklumat biasanya melaksanakan tugas-tugasnya yang sama dengan tidak mengira konteks. Objek pengetahuan pula boleh berubah aktivitinya berdasarkan konteks.

Zwell (2000) mendapati bahawa halangan kepada pengetahuan berlaku apabila pekerjaan tidak menguasai maklumat yang diperlukan untuk melakukan kerja. Dengan itu, menurutnya, seseorang yang sedang mempelajari bagaimana untuk menggunakan satu peralatan baru untuk pertama kali tidak mempunyai maklumat untuk menggunakannya dengan berkesan. Selain itu, Kaipa (2000) menegaskan bahawa

pengetahuan tidak ada nilai sehingga ianya digunakan. Apabila pengetahuan baru digunakan, ianya memperkenalkan suatu perubahan baru yang menghasilkan nilai. Perubahan yang lahir daripada pengetahuan baru ini dikatakan sebagai inovasi, misalnya perisian-perisian komputer tidak berfaedah sekiranya teknologi itu tidak dapat digunakan oleh pekerja-pekerja.

Selain daripada pengetahuan, IQ juga dikaitkan dengan kemahiran-kemahiran teknikal. Welford (1968) berpendapat bahawa kemahiran adalah yang berkaitan dengan semua faktor yang menjadikan seseorang itu berkemampuan sehingga menghasilkan prestasi kerja dengan cepat dan tepat. Proctor dan Dutta (1995) pula menjelaskan bahawa kemahiran, sama ada pada tahap tinggi atau rendah, tidak terhad pada operasi yang menggunakan tangan tetapi mencakup aktiviti mental yang luas. Proctor dan Dutta (1995) turut juga menegaskan bahawa kemahiran bukan suatu pembawaan tetapi ianya dapat dipelajari, tingkatkan apabila seseorang bertindak balas terhadap tuntutan persekitarannya dan bersepadu serta tersusun dengan kelakuan.

Selanjutnya, Zwell (2000) melihat kemahiran sebagai keupayaan-keupayaan yang berhubungan dengan apa yang hendak kerjakan, dan bagaimana hendak dikerjakan. Beliau menegaskan bahawa walaupun seseorang itu mempunyai pengetahuan tentang bagaimana untuk melakukan sesuatu tugas tetapi halangan kemahiran berlaku apabila ia belum lagi membentuk kemahiran untuk melaksanakannya dengan baik, cepat dan secara konsisten seperti yang dikehendaki oleh kerja. Contohnya, pekerja telah mempelajari bagaimana untuk menggunakan peralatan baru tetapi belum menggunakannya dalam tempoh masa yang cukup untuk melaksanakannya dengan cekap. Contoh lain, pekerja-pekerja memahami bagaimana untuk membantu penyelesaian konflik tetapi belum cukup

latihan untuk menguasai keupayaan itu. Begitu juga berlaku dengan proses kerja di mana pekerja yang mempunyai pengetahuan tentang tugas-tugas yang berasingan tetapi tidak mempunyai kemahiran untuk mengabungkan secara konsisten dalam suasana yang betul pada masa yang betul dalam cara yang betul untuk mencapai prestasi kerja berkesan. Zwell (2000) juga mengaitkan beberapa kompetensi kelakuan untuk disertakan kepada kemahiran untuk menjadi pekerja yang berkesan seperti berorientasi tugas, mengurus prestasi, pengaruh, inisiatif, kecekapan pengeluaran, fleksibiliti, inovasi, prihatin terhadap kualiti, dan pembaikan yang berterusan.

2.1.2 Kecerdasan Emosi (EQ)

Istilah kecerdasan emosi pertamanya digunakan oleh Mayor dan Salvoney (1990) yang merujuk kepada keupayaan menyedari perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain yang dijadikan panduan untuk berfikir dan berkelakuan. Kemudian Goleman (1995) mempopularkan istilah ini yang mendapat perhatian sebagai faktor yang berpotensi dalam memahami dan meramalkan prestasi pekerja di tempat kerja. Goleman (1995) mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai keupayaan memahami emosi diri sendiri dan emosi diri orang lain untuk memotivasi diri dan mengurus emosi diri serta pandai berhubungan dengan orang lain. Walaupun kecerdasan emosi popular digunakan mulai 1990an, namun ianya diperkatakan lebih awal lagi dengan istilah-istilah yang lain seperti kebijaksanaan sosial oleh Thornike *et al.*, (1927) yang merujuk kepada keupayaan memahami dan berhubungan dengan seseorang.

Penyelidik-penyelidik seperti Boyatzis (1982), Bar-On (1989) dan Mayor dan Salovey (1990) telah membuktikan dalam kajian-kajian mereka bahawa kompetensi kelakuan yang didasari oleh EQ mempunyai dampak yang lebih daripada IQ terhadap

kejayaan. Walau bagaimanapun, Goleman (1995, 1998, 2001) melanjutkan konsep EQ dengan mengaitkannya dalam konteks tempat kerja. Kajian Cooper dan Sawaf (1997) mendapati bahawa kecekapan mengurus emosi dengan baik membawa kepada pencapaian kepercayaan, kesetiaan, komitmen, inovasi dan peningkatan prestasi individu, kumpulan dan organisasi. Manakala, Quay (1999) menegaskan kompetensi EQ memudahkan individu menyesuaikan diri dengan persekitaran dan perubahan-perubahan yang berlaku.

Johnson dan Indvik (1999) menyimpulkan bahawa orang-orang yang mempunyai tahap EQ yang tinggi mempunyai keupayaan tetap bermotivasi walaupun mengalami kekecewaan, mengawal gerak hati, mengawal emosi dan bermesra dengan orang lain. Kajian Bagshaw (2000) pula mendapati bahawa orang-orang yang mempunyai tahap EQ yang rendah mudah mengalami emosi yang negatif seperti ketakutan, kemarahan dan permusuhan. Hal ini membawa kepada moral dan kepedulian yang rendah yang menjadi penghalang kepada usaha untuk bekerjasama. Kajian Bagshaw (2000) juga menunjukkan bahawa kompetensi EQ amat diperlukan untuk memperbaiki perhubungan dengan orang lain dalam organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan dan perkhidmatan pelanggan serta nilai keuntungan.

Goleman (2001) menjelaskan dua aspek EQ yang perlu untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik. Pertama, aspek kecerdasan intrapersonal yang terdiri daripada keupayaan-keupayaan kesedaran diri iaitu kesedaran emosi diri, ketelitian penilaian diri dan keyakinan diri; dan keupayaan-keupayaan pengurusan diri iaitu mengawal diri, menonjolkan diri sehingga mendapat kepercayaan, ketelitian, penyesuaian, dorongan pencapaian dan inisiatif. Kedua, aspek kecerdasan interpersonal

yang terdiri daripada keupayaan-keupayaan kesedaran sosial iaitu empati, orientasi perkhidmatan dan kesedaran organisasi; dan keupayaan-keupayaan pengurusan hubungan iaitu membentuk orang lain, mempengaruhi, berkomunikasi, mengurus konflik, memimpin, memangkin perubahan, membina ikatan, bekerja dalam kumpulan dan berkerjasama.

Kajian Welch (2003) merumuskan bahawa ahli-ahli kumpulan kerja perlu membangunkan kompetensi EQ mereka untuk meningkatkan inisiatif bagi menghadapi perubahan organisasi, tekanan dan konflik. Menurut Welch (2003), ahli-ahli kumpulan perlu memahami untuk menggunakan EQ dengan berkesan seperti mempengaruhi seseorang pada tempat dan masa yang betul dan tahu bila perlu membuat hubungan yang mendalam atau sekadar hubungan biasa. Selain itu, Welch (2003) menegaskan EQ dapat menjadi seseorang itu proaktif kerana mereka selalu menanyakan kepada dirinya apa yang boleh dilakukan untuk menjadikan sesuatu itu kenyataan.

2.1.3 Kecerdasan Spiritual (SQ)

Menurut Zohar dan Marshall (2000) kecerdasan spiritual (SQ) merupakan kepintaran meletakkan diri dalam konteks pengertian hidup yang lebih luas (Zohar dan Marshall, 2000). Mereka menonjolkan SQ sebagai mempunyai pengarahan dalam kehidupan iaitu memikirkan diri sebagai pernyataan realiti yang lebih tinggi dan ianya berupaya mengubati diri terhadap kesusahan-kesusahan yang dihadapi. Zohar dan Marshall (2000) mengemukakan konsep SQ sebagai bentuk kecerdasan tertinggi yang memadukan kecerdasan IQ dan EQ. Mereka merasakan bahawa IQ dan EQ, sama ada

secara bersama mahupun tersendiri, belum lagi mampu untuk menjelaskan kompleksiti kecerdasan, kekayaan jiwa dan imajinasi manusia.

Zohar dan Marshall (2000) menegaskan bahawa ketiga-tiga kecerdasan adalah berbeza dengan menjelaskan perbezaan fungsi setiap satunya secara biologi. Mereka menjelaskan bahawa kecerdasan IQ, EQ dan SQ mempunyai akar neurobiologi di dalam otak manusia. IQ berada dalam korteks serebrum atau disebut otak besar; manakala EQ berada dalam sistem limbik atau otak dalam yang terdiri daripada thalamus, hypothalamus dan hippocampus. SQ pula mempunyai dasar neurofisiologi pada osilasi frekuensi gamma 40 Hertz yang bersumber pada gabungan sensasi-sensasi menjadi persepsi objek-objek dalam fikiran manusia.

Sebenarnya, SQ yang dikemukakan oleh Zohar dan Marshall adalah satu konsep lama yang mengambil pendekatan baru kerana dikaitkan dalam konteks yang lebih praktis dengan urusan seharian di tempat kerja. Zwell (2000) dan Kaipa (2000) tidak lari daripada membincangkan mengenai SQ apabila mereka mengatakan bahawa sistem kepercayaan dan nilai mendasari kelakuan yang menentukan pencapaian produktiviti. Abdul Salmon (2002) melihat kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan menyelesaikan masalah-masalah berdasarkan kepada pengertian dan nilai hidup. Dengan itu, menurut beliau, kecerdasan ini berusaha menempatkan tindakan dan kehidupan manusia dalam suatu konteks yang lebih luas dan lebih bermakna.

Zohar dan Marshall (2000) berpendapat bahawa mereka yang tidak beragama boleh juga mempunyai kecerdasan spiritual yang lebih tinggi daripada mereka yang beragama. Namun, menurut Miqdad (2000), kecerdasan spiritual bersifat universal dan dialami oleh manusia tanpa ada batas, termasuk batas agama. Miqdad

(2000) juga menegaskan bahawa hakikat beragama adalah semangat spiritual manusia yang terwujud dalam kesedaran keTuhanan dan kehadiran Tuhan dalam diri manusia. Dalam membezakan kecerdasan spiritual dan kesedaran beragama, Miqdad (2000) menonjolkan bahawa kesedaran spiritual dimiliki oleh semua manusia dan tingkat kualitinya ditentukan oleh interaksi manusia dengan lingkungannya. Manakala kesedaran keagamaan adalah kesedaran spiritual yang dirangkumi oleh batasan-batasan formal dan fizikal yang tidak dimiliki sepenuhnya oleh manusia.

Alfatri Adlin (2001) berpendapat kecerdasan spiritual yang diwawarkan oleh Zohar dan Marshall (2000) adalah merupakan kecerdasan yang berkaitan dengan proses pemaknaan manusia terhadap setiap tindakan dan jalan hidup. Kerohanian dalam konsep kecerdasan spiritual ini tidaklah menunjukkan kepada ruh. Dengan itu, konsep SQ Zohar dan Marshall (2000) dilihat hanyalah sebagai terapi terhadap kompleksiti dan permasalahan kewujudannya yang tidak dikaitkan dengan agama. Maria Sumediyani (2002) berpendapat bahawa walaupun konsep universal kecerdasan spiritual lebih pada nilai-nilai dan makna yang tidak disamakan dengan keberagamaan tetapi dapat digunakan untuk menjadi lebih cerdas dalam spiritual beragama.

Selanjutnya, Agustin (2002) menonjolkan bahawa konsep kecerdasan spiritual yang terpisah daripada konsep Islam mempunyai pembahasan yang terbatas pada skop biologi atau psikologi semata dan tidak bersifat transidental. Malah, Abdul Salman (2002) menegaskan bahawa kecerdasan spiritual sudah tertanam dalam diri manusia iaitu iman yang berasal dari Tuhan yang bila dihayati secara ikhlas, yang dengan taufik dan hidayatNya mengarah manusia itu memahami pengertian hidupnya. Dengan itu, kecerdasan spiritual amat diperlukan kerana segala apa yang dilakukan menyebabkan

seseorang itu terdorong untuk mencari perspektif yang lebih besar dan lebih mendalam, yang dalam konteks Islam untuk mendapat keridaan Allah di dunia dan di akhirat (Agustin, 2000).

2.2.4 Kesepaduan Kecerdasan Intelek (IQ), Kecerdasan emosi (EQ) dan Kecerdasan Spiritual (SQ)

Jika IQ dan EQ digerakkan dengan kewujudan informasi dan benda-benda yang diketahui sahaja, SQ pula berupaya memikirkan disebalik yang diketahui iaitu memikirkan sesuatu pemikiran yang baru atau melihat kebenaran yang lebih tinggi dalam suatu situasi. Pengkaji-pengkaji seperti Abdul Salman (2000), Miqdad (2000), dan Agustin (2000) menegaskan bahawa SQ beroperasi melalui pengetahuan hukum-hukum kerohanian dan apabila ianya bekerja sama dengan IQ dan EQ, manusia berupaya menggunakan potensi diri sepenuhnya.

Zohar dan Marshall (2000) berpendapat bahawa pengetahuan yang disahkan oleh sistem nilai membawa pengertian kepada kehidupan atau pekerjaan seseorang. Mereka juga menegaskan bahawa terdapat banyak rasional dan alasan-alasan logik untuk melakukan sesuatu tindakan. Namun, mempunyai kemahiran sahaja untuk melakukan sesuatu itu, belum pasti lagi membuatkan seseorang itu merasa selesai bekerja atau bertindak ke arah tujuan yang tidak diketahui. Sebaliknya, seseorang yang berupaya memberikan pengertian dalam konteks kehidupan seseorang terhadap sesuatu pekerjaan akan menyebabkan dirinya bermotivasi, jujur, ikhlas, bersemangat, sanggup berkorban, dan kerja bertungkus lumus untuk menghasilkan kualiti kerja yang tinggi bagi menghasilkan prestasi kerja cemerlang (Kaipa 2000; Zohar dan Marshall, 2000).

2.3 Prestasi Kerja

Prestasi kerja, pada umumnya merujuk kepada kecekapan dan keberkesanan kerja (Drucker, 1967, 2000). Dalam konteks perkhidmatan awam di mana aktiviti-aktiviti utamanya adalah menyedia dan menyampaikan perkhidmatan, Rosen (1993) menyarankan kecekapan, keberkesanan dan kualiti perkhidmatan sebagai dimensi prestasi kerja. Penyelidik-penyelidik seperti Katz dan Kahn (1978) dan Mercer (1995) menegaskan bahawa prestasi kerja merupakan konstruk yang amat penting kepada organisasi kerana keberkesanan organisasi ditentukan oleh keberkesanan prestasi kerja ahli-ahlinya. Justeru, organisasi amat perlu menangani persoalan bagaimana pekerja-pekerjanya mencapai prestasi kerja yang cemerlang.

2.2.2 Kecekapan dan Keberkesanan

Kecekapan ialah melakukan kerja dengan betul manakala keberkesanan ialah melakukan kerja yang betul (Drucker, 1967). Kecekapan merujuk kepada hubungan antara input dan output. Jika output diperoleh lebih untuk input tertentu, maka berlaku penambahan kecekapan. Begitu juga, jika output yang sama diperolehi daripada input yang kurang, maka berlaku juga penambahan kecekapan. Pengurus atau pekerja perlu prihatin dengan kegunaan yang cekap terhadap sumber-sumber input seperti informasi, bahan, dan peralatan (Koch, 1996; Robbins, 1997).

Kecekapan sebagai dimensi penting prestasi telah mendapat perhatian pengkaji pentadbiran dan pengurusan sejak awal abad dua puluh lagi dengan terdapatnya hasil kajian Emerson (1913) yang mengutarakan dua belas prinsip kecekapan iaitu pertama

menyatakan objektif-objektif yang dipersetujui bersama dengan jelas; kedua, berfikiran sihat dengan melihat masalah dari perspektif lebih

luas serta mencari apa sahaja pengetahuan dan perkhidmatan yang boleh; ketiga, membina personel yang kompeten; keempat, mematuhi disiplin organisasi, kelima, berlaku adil dalam berurusan dengan pekerja-pekerja, keenam, mempunyai rekod-rekod informasi dan perakuan yang dipercayai, terkini, tepat dan kekal; ketujuh, mengadakan perancangan dan rutin kerja; kelapan, menggunakan kaedah dan masa bekerja yang terpiawai dan terjadual; kesembilan, mempunyai syarat-syarat yang terpiawai; kesepuluh, mempunyai operasi-operasi terpiawai; kesebelas, mempunyai arahan-arahan amalan yang terpiawai dan bertulis dan kedua belas, mempunyai ganjaran kecekapan sebagai rancangan insentif

Dalam agensi awam di mana produk lebih berupa perkhidmatan-perkhidmatan kepada pelanggan, maka kecekapan dilihat sebagai ratio output dan input seperti menyedia dan memproses maklumat dan dokumen, menangani masalah dan mengadakan hubungan kerja dengan betul dan tepat pada masanya (Lawton dan Rose, 1991; Rosen, 1993). Cunningham dan Sarayah (1994) pula menegaskan bahawa faktor manusia akan menentukan sama ada teknologi baru akan lebih cekap daripada teknologi lama, dan sama ada teknologi baru akan terus digunakan atau diabaikan.

Menurut Drucker (1967), keberkesanan adalah keupayaan memilih objektif-objektif yang sesuai. Dengan itu, pekerja yang berkesan adalah pekerja yang memilih kerja-kerja yang betul untuk dilaksanakan. Beliau dalam membezakan keberkesanan daripada kecekapan dengan menegaskan bahawa kecekapan itu ialah “membuat kerja dengan betul” manakala keberkesanan itu ialah “membuat kerja yang betul”

Adalah tidak memadai untuk hanya menjadi cekap. Pekerja-pekerja haruslah juga prihatin terhadap keupayaan untuk menyelesaikan aktiviti yang dilakukan iaitu mencapai keberkesanan. Maka itu, seseorang yang dapat mencapai matlamat pekerjaannya dikatakan mempunyai prestasi yang berkesan

2.2.2 Kualiti Perkhidmatan

Kualiti perkhidmatan merujuk kepada ciri-ciri perkhidmatan yang dikeluarkan oleh organisasi yang dapat memuaskan kehendak-kehendak pelanggan (Schmitt dan Klimoski, 1991). Parasuraman, Berry dan Zeithmal (1985) telah mengenal pasti sepuluh faktor-faktor penentu kualiti perkhidmatan yang boleh dikaitkan dengan mana-mana perkhidmatan iaitu kebolehpercayaan, bersifat responsif, keupayaan, kebolehsampaian, kesopanan, komunikasi, kepercayaan, keselamatan, mengenali pelanggan dan nyata. Kemudian Parasuraman, Berry dan Zeithmal (1988) meringkaskan faktor-faktor penentu ini kepada lima iaitu nyata, kebolehpercayaan, bersifat responsif, kepastian dan empati. Maka itu, perkhidmatan kepada pelanggan dikatakan berkualiti apabila perkhidmatan boleh dipercayai kerana sentiasa tepat dan konsisten, dan pekerja jujur menjaga maklumat, cepat memberi bantuan, senang memahami kehendak pelanggan, berbudi bahasa tinggi, dan berusaha memuaskan hati pelanggan.

Gonroos (1988) pula menyarankan enam kriteria untuk kualiti perkhidmatan. Lima daripadanya seperti yang dinyatakan oleh Parasuraman *et al.* (1988) dan keenamnya ialah dimensi pembaikan. Walau bagaimanapun Gumesion (1991)

menegaskan bahawa signifikan dimensi-dimensi kualiti ini boleh berbeza antara jenis-jenis perkhidmatan dan individu pembeli. Curry (1999) berpendapat bahawa kebolehpercayaan ialah keupayaan untuk melaksanakan perkhidmatan yang dijanjikan dengan cara yang boleh dipercayai dan tepat seperti yang diharapkan manakala bersifat responsif dilihat sebagai kesediaan untuk membantu pelanggan dan menyediakan perkhidmatan dengan segera. Beliau melihat kepastian perkhidmatan pula sebagai kemampuan pekerja mempunyai kemahiran-kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan perkhidmatan manakala kesopanan ialah bersopan santun, menghormati orang lain, bertimbangan rasa dan ramah melayani pelanggan. Curry (1999) mentafsirkan kepercayaan perkhidmatan sebagai kejujuran pekerja memberi perkhidmatan, manakala keselamatan sebagai perkhidmatan bebas daripada bahaya, risiko dan kekaburan.

Fitzsimmons (1994) menyarankan empati sebagai penyediaan perkhidmatan yang mesra dan memberi perhatian kepada pelanggan secara individu, mudah memberi pertolongan, peka kepada keselamatan, berusaha untuk memahami kehendak pelanggan dan mudah dihubungi. Komunikasi, menurut Fitzsimmons (1994) ialah memastikan pelanggan mengetahui dalam bahasa yang mereka fahami dan mendengar masalah mereka, manakala memahami pelanggan merupakan usaha mengenali pelanggan dan kehendak mereka. Allred dan Addams (2000) yang membuat kajian ke atas pelanggan bank dan persatuan peminjam menyarankan dimensi-dimensi kualiti perkhidmatan sebagai kebolehpercayaan, bersifat responsif, berkemampuan, kebolehsampaian, kesopanan, komunikasi, kepercayaan, keselamatan, empati, perkhidmatan asas, keadilan, kesilapan dan jaminan.

Ahmad Sarji (1993) mengutarakan bahawa kualiti perkhidmatan, sejak 1980an telah menjadi suatu ukuran utama bagi prestasi kerja dengan kepuasan pelanggan menjadi tumpuan dalam semua operasi Perkhidmatan Awam Malaysia Beliau menegaskan bahawa untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti, kakitangan awam perlulah mampu bersifat kreatif dan inovatif iaitu mewujudkan idea baru atau membuat perubahan-perubahan untuk memperbaiki kualiti perkhidmatan. Menurut beliau lagi, inovasi ini, selain daripada merujuk kepada pengubahsuaian kepada proses kerja, kaedah dan prosedur kerja, juga merujuk kepada pengenalan perkhidmatan baru yang berfaedah kepada awam atau memasukkan ciri-ciri baru dalam perkhidmatan yang disediakan untuk memberikan lebih kepuasan kepada pelanggan.

2.3 Faktor-Faktor Birokrasi

Sistem-sistem birokrasi yang sesuai amat diperlukan dalam sesebuah organisasi untuk membantu ahli-ahlinya menggunakan kompetensi-kompetensi yang ada untuk mencapai prestasi kerja mereka (Common, 1999). Mengaitkan dengan perkhidmatan awam, Ahmad Sarji (1993) menegaskan bahawa sistem-sistem dan dasar-dasar birokrasi harus diubahsuaikan dengan perubahan-perubahan untuk menjadi lebih sesuai, cekap dan berkesan yang mendorong kakitangan awam supaya dapat berkhidmat dengan cemerlang. Samsudin (1999) berpendapat bahawa sistem birokrasi yang berdasarkan dasar-dasar awam yang bersifat birokratik dan hierarkikal boleh menghalang kakitangan awam menggunakan kemahiran-kemahiran mereka dan ini melembabkan proses pencapaian prestasi kerja mereka. Struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya kepimpinan adalah faktor-faktor organisasi yang perlu menjalani perubahan-perubahan yang

membantu pekerja-pekerja menggunakan kompetensi-kompetensi mereka untuk mencapai prestasi kerja (Burns dan Stalker, 1962; Blake dan Mouton, 1979; Calori, 1991; Andersen Consulting, 1998; Alder, 2001; Common, 2001).

2.3.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi ialah sistem formal tugas yang menunjukkan hubungan laporan yang mengawal, menyelaraskan dan mendorong pekerja-pekerja supaya mereka bekerjasama untuk mencapai matlamat-matlamat organisasi (Carrell, Jeanings dan Hearin, 1997). Kajian Meyer (1968) mendapati bahawa tekanan-tekanan wujud di antara pengurus-pengurus atasan yang tidak mahir mengenai sistem-sistem maklumat dengan subordinat-subordinat yang mahir menggunakan komputer kerana keperluan-keperluan memproses data-data elektronik memaksa kedua-dua pihak untuk bekerjasama dengan cara-cara yang tidak disediakan oleh struktur tradisional yang birokratik. Menurut Meyer (1968), untuk organisasi berupaya menyesuaikan diri bagi menggunakan IT, ianya harus meningkatkan interaksi secara horizontal dan mengurangkan interaksi secara vertikal. Kajian Danziger dan Kreamer (1986) terhadap 2,400 pekerja yang menggunakan komputer dalam pekerjaan mereka mendapati bahawa dua pertiga responden percaya bahawa penggunaan komputer meningkatkan kompetensi mereka untuk menyempurnakan pekerjaan mereka.

Osborne dan Gaebler (1992) menegaskan bahawa struktur perkhidmatan awam yang berakar pada zaman industri masih bersifat birokratik yang terikat dengan peraturan kerja yang ketat dan perintah atasan. Menurut mereka, birokrasi yang bersifat hierarkikal dan pemusatan ini tidak lagi sesuai untuk berfungsi dalam persekitaran yang

berubah pantas, kaya maklumat dan pengetahuan intensif. Dalam menjelaskan prinsip-prinsip utama reformasi “mencipta semula kerajaan” (*reinventing government*) Osborne dan Gaebler (1992) menonjolkan kepentingan memenuhi keperluan pelanggan dan pemencaran autoriti untuk mencapai kecekapan dan keberkesanan organisasi kerajaan. Mereka berpendapat bahawa kerajaan hendaklah dilihat sebagai perusahaan yang perlu menyusun semula organisasi dengan mendatarkan hierarki, memencarkan kuasa pembuatan keputusan, mengejar teknologi yang menonjolkan produktiviti, dan menekankan kualiti dan kepuasan pelanggan.

Perubahan struktur organisasi yang sesuai dengan persekitaran kerja agensi EG memerlukan perencanaan semula (*reengineering*) untuk memastikan kejayaan projek-projek EG (Andersen Consulting, 1998; Heeks, 1999). Menurut Hammer dan Champy (1993), penyusunan semula bermaksud menolak sistem lama dan bermula semula dengan mencipta cara yang lebih baik melaksanakan kerja. Chan dan Peel (1998) melihat penyusunan semula sebagai memikirkan semula secara mendasar dan mereka semula secara radikal proses-proses perniagaan untuk mencapai pembaikan dramatik dalam pengukuran yang utama dan semasa.

Lantaran kepentingan informasi dan penggunaan IT semakin meningkat pada zaman maklumat ini, Heeks (1999) menyarankan pembaharuan sokongan sistem maklumat (*Information System Supported Reform*) dan pembaharuan sokongan teknologi maklumat (*Information Technology Supported Reform*). Pembaharuan sokongan sistem maklumat yang mengaitkan empat jenis utama maklumat formal iaitu: Pertama, maklumat untuk menyokong pengurusan dalaman termasuk maklumat tentang diri staf untuk pengurusan personel, dan maklumat mengenai belanjawan dan akaun untuk

pengurusan kewangan atau untuk apa sahaja dari operasi pelaksanaan hinggalah analisis dan perancangan untuk polisi jangka masa panjang. Kedua, maklumat untuk pentadbiran dan peraturan termasuk maklumat yang merekodkan perincian mengenai entiti sebuah negara: rakyat, perusahaan perniagaan, bangunan, import eksport dan sebagainya untuk tujuan berkaitan undang-undang, kehakiman dan kewangan. Ketiga, maklumat untuk menyokong perkhidmatan awam, misalnya pendidikan (seperti rekod staf sekolah), kesihatan (seperti rekod pesakit), pengangkutan (maklumat pergerakan penumpang) dan kemudahan awam (seperti maklumat mengenai bil pelanggan). Keempat, maklumat diadakan secara awam iaitu: (a) maklumat kerajaan untuk disampaikan (seperti pernyataan akhbar, kertas perundingan, keterangan polisi, undang-undang dan peraturan dan keterangan pemanfaatan dan hak). (b) maklumat kerajaan untuk mengadakan seperti statistik demografi atau ekonomi, dan (c) maklumat kerajaan untuk menyediakan seperti indikator prestasi, akaun yang diaudit, dokumen polisi dalaman dan perhubungan dan tindakbalas terhadap permintaan daripada rakyat atau wartawan atau ahli politik.

Manakala, pembaharuan sokongan teknologi maklumat menurut Heeks (1999), boleh membawa tiga potensi perubahan asas iaitu: Pertama, menggantikan: mengautomasikan proses-proses dilaksanakan pekerja yang melibatkan penerimaan, penyimpanan, pemprosesan, pengeluaran atau penghantaran maklumat. Kedua, menyokong: membantu proses-proses dilaksanakan pekerja, misalnya membantu proses-proses pembuatan keputusan, komunikasi dan pelaksanaan keputusan kerajaan yang wujud. Ketiga, menginovasi: mencipta proses-proses baru atau menyokong proses-proses baru yang dilaksanakan oleh pekerja, misalnya mencipta kaedah-kaedah baru dalam penyampaian perkhidmatan awam.

2.3.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah serangkaian nilai dan norma informal yang mengawal cara individu-individu dan kumpulan-kumpulan dalam sesebuah organisasi berinteraksi di kalangan mereka dan dengan pihak di luar organisasi seperti pelanggan dan pembekal (Carell, *et al.*, 1997).

Deal dan Kennedy (1982) berpendapat bahawa budaya organisasi adalah kunci untuk pengawalan pengurusan terhadap melahirkan pekerja-pekerja yang komited. Beliau menggariskan lima dimensi dalam budaya organisasi yang mempengaruhi kejayaan ahli-ahli organisasi iaitu pertama, persekitaran perniagaan yang menentukan pencapaian, budaya nilai dan kepercayaan; kedua, nilai seperti konsep dan kepercayaan yang membentuk kelakuan-kelakuan; ketiga kepimpinan yang sesuai kerana pemimpin-pemimpin mengamalkan nilai-nilai organisasi dan menjadi contoh teladan kepada subordinat; keempat sistem kerja yang rutin yang memberi gambaran kelakuan-kelakuan yang perlu dihayati ahli-ahli organisasi; dan kelima, rangkaian budaya yang menghubungkan ahli-ahli organisasi dengan dunia luar.

Kajian Peters dan Waterman (1982) yang bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor kejayaan syarikat-syarikat besar di Amerika Syarikat mengesahkan bahawa syarikat-syarikat ini mempunyai persamaan ciri-ciri budaya iaitu kecenderungan untuk bertindak, akrab dengan pelanggan, autonomi dalam keusahawanan, produktiviti melalui manusia; pantas, mementingkan mutu, fokus kepada kerja utama, kesederhanaan, mempunyai staf yang secukupnya dan mempunyai sifat-sifat fleksibel. Manakala Smircich (1983) pula menonjolkan bahawa budaya boleh menjadi kuasa positif atau

kuasa negatif kepada prestasi kerja. Maka itu, menurutnya, timbul persoalan terhadap kemampuan mengurus budaya organisasi untuk memperbaiki prestasi.

Dubois (1993) menegaskan bahawa budaya organisasi boleh mempengaruhi pekerja-pekerja menggunakan kompetensi mereka bagi mencapai objektif-objektif prestasi kerja. Menurutya, nilai-nilai dan norma-norma yang melandasi organisasi boleh membentuk dan mengawal sikap, kelakuan, dan kualiti perhubungan di kalangan individu dan kumpulan dalam organisasi. Manakala dapatan kajian Asma Abdullah (1994) ke atas sebuah syarikat multinasional menunjukkan bahawa sesebuah syarikat multinasional yang ingin berjaya perlu mengkaji latar belakang, warisan dan nilai-nilai pekerjaanya. Syarikat harus mengenal pasti nilai-nilai yang penting untuk perniagaan di samping membentuk amalan-amalan yang dikongsi bersama selari dengan aspirasi tempatan.

Seterusnya, kajian Klaasen (1995) ke atas sebuah firma pengeluaran dan pemasaran antarabangsa yang besar menunjukkan bahawa dimensi kepimpinan, komunikasi dan matlamat menjadi dimensi-dimensi penting budaya organisasi. Kajian Long (1998) mengenai perancangan strategi dan budaya organisasi dalam industri elektronik pula mendapati bahawa budaya yang menyokong proses komunikasi, pembentukan kesepakatan, keutamaan pelanggan dan keprihatian terhadap subordinat akan mengukuhkan perancangan strategik sesebuah syarikat. Namun begitu, beliau menegaskan bahawa pendekatan yang tidak konsisten untuk mengukuhkan budaya organisasi boleh mengagalkan hasrat untuk membina budaya organisasi yang kuat.

Alder (2001) pula menonjolkan bahawa untuk mewujudkan budaya yang mendokong, nilai-nilai keluarga seperti harmoni, keterbukaan, persahabatan, kerjasama dan kepercayaan perlu dibina dalam sesebuah organisasi.

2.3.3 Gaya Pengurusan

Gaya pengurusan merujuk kepada kelakuan-kelakuan kepimpinan untuk mengarah sesebuah kumpulan ke arah matlamat yang sama (Halpin dan Winter, 1957). Kajian awal mengenai kepimpinan pada awal abad dua puluh bermula dengan mengenal pasti ciri-ciri khas pemimpin. Kemudian disedari bahawa ciri-ciri khas ini sukar untuk membezakan seorang pemimpin dengan seorang yang bukan pemimpin yang menyebabkan faktor pengaruh situasi terhadap tingkahlaku dan kemahiran pemimpin dilakukan dalam kajian-kajian mengenai kepimpinan. Selanjutnya, kajian-kajian pada tahun 1970an dan 1980an memberi tumpuan kepada ciri-ciri khusus pengurus atau pemimpin yang berjaya. Maka itu, teori-teori kepimpinan yang banyak dihasilkan dikategorikan sebagai teori tingkahlaku, teori kontigensi, dan teori situasi (Carrell, Jennings dan Heavrin, 1997).

Pendekatan tingkahlaku merupakan gaya pengurusan atau kepimpinan pengurus dipengaruhi oleh tingkahlaku pengurus atau pemimpin. Pendekatan kontigensi adalah untuk mengenal pasti situasi dan kemudian menyesuaikan ciri khas atau tingkahlaku pemimpin dengan kriteria-kriteria prestasi yang ingin dicapai oleh pemimpin. Manakala pendekatan situasi menonjolkan kepimpinan bukan berdasarkan kepada sifat individu tetapi bergantung kepada pengikut (Hersey, 1973; Hoy dan Miskel, 1987).

Kajian Stogdill (1950) mengkategorikan gaya kepemimpinan kepada berorientasi tugas yang disebut pendayautamaan struktur dan berorientasi pekerja yang disebut timbang rasa. Pemimpin yang berorientasi tugas lebih cenderung memberikan tumpuan kepada melaksanakan tugas seperti menjelaskan matlamat, dan menetapkan peraturan dan jadual kerja. Manakala, pemimpin yang lebih cenderung kepada timbang rasa akan memberikan tumpuan kepada kebajikan pekerja seperti hubungan harmoni dan mengadakan kebajikan-kebajikan kepada pekerja-pekerjanya.

Kajian Flieshman dan Harris (1969) menunjukkan bahawa kepemimpinan berorientasi timbang rasa yang tinggi menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi di kalangan pekerja-pekerja. Sebaliknya, kepemimpinan berorientasi pendayautamaan struktur yang rendah menghasilkan kepuasan kerja yang rendah. Walau bagaimanapun kajian Evans (1970) mendapati bahawa kepemimpinan berorientasi timbang rasa dan kepemimpinan berorientasi pendayautamaan struktur mempunyai hubungan yang positif dan negatif, dan kadangkala tidak ada hubungan dengan kepuasan kerja.

Dapatan kajian Collmer (1980) menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan pengetua sekolah yang lebih cenderung berorientasikan timbang rasa akan menambah kepuasan kerja di kalangan guru-guru. Kajian ini mendapati pengetua yang bersifat ramah, penyayang, mengutamakan keperluan dan kebajikan guru, dan mempunyai hubungan yang rapat dengan guru akan memberikan kesan kepuasan kerja yang tinggi kepada guru. Akibatnya, guru-guru ini memberi prestasi kerja yang tinggi dan sanggup kekal dalam perkhidmatan.

Gorning (1991) dalam membezakan gaya pengurusan autoritatif dan gaya pengurusan partisipatif menegaskan bahawa gaya autoritatif dicirikan dengan kawalan

kelakauan pekerja secara pemusatan, pembuatan keputusan hanya dibuat oleh penyelia dan pengurus dan kejayaan diukur mengikut kriteria-kriteria individu dan bahagian. Manakala, gaya pengurusan partisipatif dicirikan dengan pengkongsian pembuatan keputusan dan autoriti, komunikasi dua hala dan matlamat organisasi yang sama.

2.4 Hubungan Antara Kompetensi Kerja dan Prestasi Kerja

Definisi-definisi mengenai kompetensi menunjukkan ianya adalah keupayaan-keupayaan berdasarkan kecerdasan yang diperlihatkan sebagai kelakuan-kelakuan atau kemahiran-kemahiran yang boleh menentukan prestasi kerja (Catano, 2001). Mitrani, Dalziel dan Fitt (1992) mendefinisikan kompetensi sebagai ciri-ciri utama individu yang mempunyai dampak yang berkaitan dengan prestasi kerja tinggi dalam sesuatu pekerjaan. Schoonover Associate, (2002) melihat kompetensi sebagai keupayaan pengetahuan, kemahiran-kemahiran, keupayaan-keupayaan dan sifat-sifat peribadi yang semuanya menjadi tunggak kepada pencapaian prestasi kerja. Kajian-kajian lepas juga menunjukkan hubungan kompetensi pekerja (IQ, EQ dan SQ) dan prestasi kerja.

2.4.1 Hubungan Kompetensi Kecerdasan Intelek (IQ) dan Prestasi Kerja

Pengamatan Brody dan Brody (1976) untuk melihat sama ada skor IQ meramal prestasi kerja merumuskan bahawa hubungan antara IQ dan kejayaan kerja bergantung kepada bentuk kerja dan jenis-jenis kemahiran-kemahiran yang terdapat pada pekerja. Menurut Brody dan Brody (1976), pekerjaan yang berstatus tinggi di mana memerlukan skor IQ tinggi menunjukkan tidak ada hubungan antara IQ dan prestasi kerja. Contohnya saintis dengan skor IQ 150 tidak lagi menerbitkan kajian-kajian mereka

berbanding rakan mereka yang mempunyai skor IQ 115. Skor IQ juga tidak meramal prestasi pekerjaan berstatus pertengahan di mana kemahiran kognitif adalah membantu kerja mereka. Adakala, mereka yang kurang bijak menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik daripada mereka yang bijak. Skor IQ juga tidak menunjukkan perhubungan yang sistematik dalam pekerjaan yang relatifnya berstatus rendah. Malah, semakin bijak seseorang itu, semakin mereka tidak berpuashati dengan pekerjaan mereka dan berkemungkinan pula tidak bekerja dengan lebih lama (Brody dan Brody, 1976).

Kajian Subramaniam (1999) menunjukkan bahawa tempoh perkhidmatan dalam organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja. Ini menunjukkan bahawa pekerjaan yang menggunakan keupayaan-keupayaan kerja yang kompleks memerlukan amalan dan pengalaman yang banyak. Kajian Subramaniam (1999) juga menunjukkan bahawa kelayakan akademik dan keseluruhan pengalaman kerja dalam tempoh perkhidmatan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Ini mungkin disebabkan pengalaman kerja yang ada tidak dapat digunakan dalam pekerjaan yang dilakukan.

Kajian Joseph Hee-Woo Jae (dalam Johnson dan Johnson, 2001) ke atas 100 pegawai bank menunjukkan IQ mempunyai korelasi yang amat rendah dan tidak signifikan dengan prestasi di tempat kerja. Skor IQ mempunyai nilai korelasi 0.07 dan menyumbang 1% varians yang menerangkan prestasi kerja. Kajian-kajian terdahulu menganggarkan keupayaan IQ meramalkan prestasi kerja dengan nilai korelasi antara 0.20 dan 0.30 yang menyumbangkan purata 6% varians yang menerangkan prestasi kerja (Johnson dan Johnson, 2001).

2.4.2 Hubungan Kompetensi Kecerdasan Emosi (EQ) dan Prestasi Kerja

Mayor dan Salovey (1993) berpendapat bahawa EQ mendapat perhatian untuk memenuhi sangkalan IQ sebagai kunci utama kejayaan. Mereka telah membuktikan IQ tidak meramalkan pencapaian akademik dan status jawatan. Namun begitu, menurut mereka, IQ hanya dapat meramal lebih kurang 20% varians dalam kejayaan. Literatur mengenai kecerdasan emosi memperlihatkan bahawa kompetensi kelakuan EQ dalam kajian-kajian terdahulu menunjukkan bahawa ianya lebih memberi dampak kepada prestasi kerja daripada kompetensi IQ (Salovey dan Mayor, 1990; Goleman 1995, 1998; Cooper, 1997; Gardner, 1983). Kajian Joseph Hee-Woo Jae terhadap pegawai-pegawai bank (yang dinyatakan oleh Johnson dan Johnson, 2001) telah menunjukkan bahawa EQ mempunyai korelasi yang tinggi (nilai korelasi 0.52) dan signifikan dengan prestasi kerja. Kajian-kajian terdahulu menganggarkan bahawa keupayaan EQ meramalkan prestasi kerja dengan nilai korelasi antara 0.47 ke 0.56 yang menyumbangkan purata 27% varians yang menerangkan prestasi kerja (Johnson dan Johnson, 2001).

2.4.3 Hubungan Kompetensi Kecerdasan Spiritual (SQ) dan Prestasi Kerja

Kajian-kajian yang terdahulu telah menunjukkan hubungan kompetensi IQ dan kompetensi EQ dengan prestasi kerja (Johnson dan Johnson, 2001). Secara umumnya, konsep kecerdasan spiritual menjelaskan bahawa ianya adalah keperluan utama manusia untuk mencapai kejayaan (Zohar dan Marshall, 2000; Khavari, 2000; Bannon, 2000). Zohar dan Marshall (2000) telah membawa konsep kecerdasan spiritual sebagai landasan membina dan membentuk IQ dan EQ dalam mencapai prestasi kerja

ke dalam organisasi. Secara teoretikal, SQ dibahasakan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja.

Menurut Alwi Shihab (2002), kecerdasan spiritual mengarahkan manusia pada pencarian hakikat kemanusiaan diri. Sehubungan itu, adalah menjadi keperluan seseorang itu membina kecerdasan spiritualnya untuk mampu mencapai makna dan hakikat tentang manusia yang membuat dirinya mempunyai misi hidup. Ini disokong oleh Abdul Salman (2002) yang menafsir kecerdasan spiritual lebih merupakan cara berfikir yang dipengaruhi oleh rohani, visi, harapan, dan rasa perasaan individu terhadap suatu corak hidup yang penuh makna dan nilai.

2.8 Peranan Birokrasi Terhadap Hubungan Antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja

Literatur mengenai struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan menunjukkan bahawa faktor-faktor birokrasi atau organisasi ini dapat memainkan peranan sebagai pendorong dan penghalang kepada ahli-ahli organisasi untuk menggunakan kompetensi-kompetensi mereka bagi melaksanakan kerja dengan berkesan.

Pengurusan berdasarkan kompetensi mempunyai falsafah pentadbiran yang melihat manusia sebagai aset perniagaan yang paling penting dan bagaimana organisasi mengurus manusia yang mempunyai kesan secara langsung kepada prestasi perniagaan. Sekiranya organisasi berjaya membina tenaga kerja yang lebih berkemampuan, fleksibel dan bermotivasi, maka ianya akan lebih berupaya mengawal sumber-sumber untuk mencapai hasil walaupun dalam persekitaran yang sentiasa berubah.

Kerajaan menyediakan undang-undang, polisi dan panduan amali untuk menggunakan satu himpunan kompetensi bagi mengurus prestasi pekerja awam (Public Service Commission, 1999). Melalui analisis kompetensi, tahap-tahap kompetensi tenaga kerja dan kompetensi yang diperlukan oleh kerja-kerja pada masa hadapan dapat dikenal pasti (Ellstrom, 1997).

2.8.1 Peranan Struktur Organisasi Terhadap Hubungan Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja

Kajian Alder (2001) mendapati organisasi yang mempunyai struktur berhierarki tinggi serta banyak terikat dengan undang-undang dan prosedur selalu dikaitkan dengan tahap stres dan kegagalan pekerja.

Struktur sesebuah organisasi membentuk bagaimana tugas formal dan hubungan laporan serta kerjasama dikawal dan diselaraskan untuk mencapai matlamat-matlamat organisasi (Carell *et al.*, 1997). Struktur organisasi boleh dilihat sebagai relatifnya lebih formal atau informal, atau lebih mekanik atau organik. Namun, darjah bersifat formal atau tidak informal dan bersifat mekanik atau organik ditentukan oleh dasar-dasar organisasi awam atau pihak pengurusan bersesuaian dengan darjat kestabilan dan ketidaktentuan persekitaran organisasi (Burns & Stalker, 1961). Dalam melakukan kerja-kerja pengetahuan seperti di agensi EG, struktur berasaskan kumpulan lebih diperlukan untuk membolehkan pekerja-pekerja berinteraksi membantu membina keupayaan-keupayaan yang menghasilkan inovasi (Consulting Andersen, 1998).

Struktur organik lebih sesuai kerana kerja-kerja pengetahuan bersifat tidak menentu, luas, dan bebas yang sentiasa perlu diubahsuai dan didalami dengan penyesuaian secara pakatan. Keadaan yang memerlukan kepelbagaian kemahiran dan tindak balas yang tinggi ini memerlukan pekerja-pekerja diberikan autonomi yang cukup kerana perlu selalu membuat keputusan yang berterusan. Struktur begini bertembung dengan struktur mekanik yang mempunyai hierarki yang tinggi, pembuatan keputusan berpusat di pengurusan atasan organisasi dan tindakan pekerja-pekerja bergantung kepada arahan pengurusan atau rancangan awal untuk memastikan tindakan adalah seperti yang dirancang. Maka itu, struktur organisasi merupakan faktor penting mempengaruhi pekerja menggunakan kompetensi-kompetensi mereka untuk mencapai prestasi kerja tinggi.

Dalam konteks melaksanakan kerja-kerja pengetahuan, sistem kerja pengetahuan haruslah mengandungi setiap aspek kerja dari segi konteks, pengurusan, pengaliran kerja,

laporan secara langsung, komunikasi dalaman dan struktur kumpulan yang keseluruhannya membolehkan pekerja pengetahuan melaksanakan kerja dengan berkesan (Andersen Consulting, 1998). Kesemua elemen ini berinteraksi membantu membina keupayaan-keupayaan improvisasi. Pekerja-pekerja pengetahuan haruslah belajar untuk bertindak daripada hanya bergantung kepada arahan pengurusan atau rancangan awal untuk mengawal tindakan.

Pergerakan kepada struktur-struktur berasaskan kumpulan ini bertembung dengan struktur tradisional. Pegawai-pegawai pengurusan atasan melihat gerakan struktur berasaskan kumpulan mengugat kestabilan kedudukan mereka. Mereka merasakan desentralisasi yang menjadi ciri struktur berasaskan kumpulan sebagai menghakis kuasa dan menghapuskan status mereka. Lagipun, mereka ini telah disosialisasi dalam budaya yang menerima mereka sebagai pengurus yang mengawal bukan menjadi fasilitator kepada usaha kumpulan (McHugh, 1997). Selain itu, kefahaman yang kurang oleh pihak pengurusan tentang konsep kerja berkumpulan boleh menjadi masalah. Dalam keadaan ini pihak pengurusan bimbang terhadap demokrasi tenaga kerja dan boleh menyebabkan pengurus sukar memberi kuasa kepada orang lain untuk membuat keputusan (Geary, 1996; Weisbord, 1988, Ross dan Collins, 1987).

2.8.2 Peranan Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja

Kajian Deal dan Kennedy (1982) berpendapat bahawa nilai seperti konsep dan kepercayaan adalah nadi budaya organisasi. Dapat kajian mereka menyimpulkan bahawa nilai ialah intipati kepada falsafah sesebuah organisasi untuk mencapai matlamat.

Nilai yang dikongsi bersama menambah kekuatan kumpulan dan menjadi panduan dan arah tuju yang membimbing kelakuan-kelakuan ahli-ahli kumpulan mencapai matlamat. Selain itu, mereka menekankan bahawa budaya organisasi yang sihat melahirkan kebanggaan, dan meningkatkan aspirasi dan motivasi.

Dalam menyentuh peranan budaya organisasi dalam mencapai kejayaan, Peters dan Waterman (1982) menegaskan bahawa sesebuah syarikat tidak mungkin mencapai kejayaan jika nilai-nilai dalam organisasi tidak jelas dan tidak mempunyai susunan nilai yang mantap. Ini menunjukkan kejelasan nilai dan susunan nilai yang mantap membantu pekerja berusaha menggunakan kompetensi mereka ke arah pencapaian prestasi kerja.

Selanjutnya, dapatan kajian Fillmore (1990) menunjukkan bahawa budaya organisasi yang bersifat kompleks dan dinamik adalah suatu sistem terbuka yang berkembang mengikut masa. Ianya sebagai tindak balas terhadap realiti-realiti yang berlaku luar dan dalam organisasi. Menurut Fillmore (1990) kunci untuk mengurus perubahan budaya organisasi adalah rumi, namun ianya boleh dilakukan dengan melibatkan nilai-nilai dan proses-proses utama kepada nilai-nilai ini disosialisasikan. Dengan itu, budaya organisasi membantu pekerja-pekerja dapat menggunakan kompetensi-kompetensi diri untuk mencapai prestasi kerja.

Kotter dan Heskett (1992) menyimpulkan budaya organisasi menjadi faktor penting kepada kejayaan dan kegagalan sesebuah syarikat dan mempunyai kesan yang signifikan ke atas prestasi ekonomi jangka panjang. Menurutny lagi, walaupun budaya organisasi sukar tetapi perlu dibentuk kerana ianya boleh meningkatkan prestasi.

Selanjutnya, kajian Jaafar Muhammad (1997) menegaskan bahawa budaya organisasi mampu menghapuskan sifat-sifat negatif seperti malas bekerja, tidak peka dan tidak amanah boleh memberi kesan terhadap prestasi dan kepuasan kerja. Menurut Samsuddin (1999) pula ada kakitangan awam yang telah selesa dengan kedudukan mereka tidak sanggup mempelajari pengetahuan dan kemahiran atau memperolehi kompetensi baru.

Kajian oleh Andersen Consulting (1998) menyimpulkan agensi-agensi awam harus mempunyai dasar-dasar yang tertumpu kepada pembinaan dan pengekalan hubungan-hubungan sosial yang positif dalam organisasi. Membina kumpulan kerja pengetahuan yang kohesif dan dipercayai, dan membina kepercayaan antara pihak pekerja dan pengurusan adalah penting sekiranya agensi-agensi EG ingin memperoleh usaha kreatif dan kemampuan bernilai tinggi pekerja. Pekerja perlulah diberikan autonomi yang cukup, di samping mengimbangkan usaha untuk mencapai inovasi di peringkat individu dan kumpulan melalui mekanisma yang boleh mengongsi pengetahuan dan mewujudkan pengetahuan melebihi jaringan organisasi yang lebih luas untuk berprestasi cemerlang (Andersen Consulting, 1998).

Alder (2001) dalam membezakan budaya supportif dan birokratik menegaskan bahawa budaya birokratik akan memusnahkan interaksi interpersonal dan keteguhan kumpulan yang amat mempengaruhi prestasi individu manakala budaya supportif menghargai keteguhan dan kerja kumpulan.

Selain itu, budaya organisasi juga dilihat sebagai faktor penyederhanaan dalam hubungan kompetensi pekerja dan prestasi kerja. Budaya organisasi yang dilihat sebagai nilai-nilai dan norma-norma yang mengawal individu-individu atau kumpulan-kumpulan dalam organisasi berinteraksi atau melakukan kerja mereka. Dengan kata lain, budaya organisasi mengawal sikap, kelakuan dan kualiti perhubungan mereka yang mempengaruhi mereka menggunakan kompetensi untuk mencapai prestasi kerja.

Justeru itu, dasar-dasar awam untuk menerapkan nilai-nilai dan norma-norma kerja yang dapat melahirkan pekerja-pekerja pengetahuan yang komited, mempunyai daya tahan, dan daya saing yang tinggi untuk bersifat kreatif dan inovatif dan mempunyai kemahiran komunikasi yang tinggi perlu dilaksanakan dengan berkesannya. Budaya organisasi yang sesuai dapat menggalakkan kumpulan profesional dan kumpulan sokongan untuk menggunakan pengetahuan kerja, kemahiran mengurus dan menggunakan IT, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual untuk mencapai prestasi kerja tinggi.

2.8.3 Peranan Gaya Pengurusan Terhadap Hubungan Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja

Gaya pengurusan adalah corak kepimpinan atau penyeliaan yang dilihat sebagai kesenian mempengaruhi subordinat supaya mereka bekerja dengan suka hati dan bersungguh-sungguh ke arah mencapai matlamat (Koontz, 1986).

Penyelidik-penyelidik mengenai kepimpinan menumpukan kelakuan-kelakuan pemimpin di atas asumsi bahawa keupayaan memimpin dan keterbukaan untuk menurut adalah bergantung kepada gaya-gaya kepimpinan atau pengurusan yang digunakan (Cascio, 1986). Apa yang ditekankan ialah untuk mencapai prestasi kerja tinggi pekerja, gaya pengurusan haruslah disesuaikan dengan situasi iaitu jenis pekerja dan jenis pekerjaan. Dengan itu, organisasi boleh menjadi faktor yang berperanan menggalakkan atau menghalang pekerja-pekerja untuk membantu pekerja-pekerja sesebuah syarikat atau organisasi untuk berprestasi tinggi.

Teori laluan matlamat oleh Evan & House (1971) menonjolkan kelakuan pemimpin yang berkesan ialah membantu subordinat memperolehi upah dengan menjelaskan cara-cara ke arah mencapai matlamat. Dengan kata lain, laluan-laluan pekerja akan menjadi lebih mudah apabila pemimpin atau pengurus memberi subordinat bimbingan, arahan dan bantuan yang diperlukan untuk mencapai prestasi kerja.

Grid pengurusan Blake dan Mouton (1979) menonjolkan dua dimensi gaya gaya pengurusan iaitu keprihatinan kepada pengeluaran iaitu penyempurnaan tugas dan keprihatinan kepada pekerja iaitu kesejahteraan pekerja. Blake dan Mouton (1979) menegaskan bahawa pengurus atau ketua haruslah bijaksana memilih padanan kedua dimensi gaya pengurusan iaitu mementingkan penyempurnaan tugas daripada

kesejahteraan pekerja; mengabaikan kepentingan kesejahteraan pekerja dan penyempurnaan tugas; sederhana dalam keprihatinan kesejahteraan pekerja dan penyempurnaan tugas; mementingkan penyempurnaan tugas dan kesejahteraan pekerja mengikut situasi yang dihadapi. Kebijakanaksanaan pengurus dalam menentukan gaya pengurusan yang sesuai membantu subordinat menggunakan kompetensi-kompetensi mereka untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi.

2.9 Kerangka Teoretikal Kajian

Kerangka teoretikal kajian dibentuk berdasarkan kepada teori utama kajian iaitu Teori Kompetensi Bungkah Ais (*Iceberg Competency Theory*) oleh Spencer dan Spencer (1993). Teori-teori sampingan yang dikemukakan untuk menyokong teori utama berkenaan ialah Teori Kecerdasan Cairan dan Kecerdasan Hablur oleh Horn dan Catell, Teori Kecerdasan Pemprosesan Maklumat oleh Stenberg, Teori Prestasi Berdasarkan Kecerdasan Emosi (EQ) oleh Goleman, Teori Pemaknaan Hidup oleh Zohar dan Marshall, Struktur Mekanik Lawan Struktur Organik oleh Burns dan Stalker, Struktur Formal dan Informal oleh Barnard, Tipologi Budaya Organisasi oleh Wallach, Grid Pengurusan oleh Blake dan Mouton, dan Teori Laluan Matlamat oleh Evan dan House.

2.6.1 Teori Utama: Teori Kompetensi Bungkah Ais

Teori utama kajian ini ialah Teori Kompetensi Bungkah Ais Spencer dan Spencer (1993). Menurut teori ini, senibina kompetensi manusia dapat ditakrifkan seperti suatu siri lapisan yang diumpamakan sebagai sebuah bungkah ais (*iceberg*). Dalam konsep ini, lapisan pertama iaitu struktur atas bungkah ais yang kelihatan adalah umpama

kompetensi berkaitan dengan pengetahuan dan kemahiran yang jelas diketahui berhubung dengan kerja. Pengetahuan dan kemahiran kerja ini merupakan kelayakan-kelayakan menjawat jawatan dan keperluan-keperluan untuk kerja dapat dilaksana dengan betul. Kompetensi-kompetensi IQ ini boleh dipelajari melalui latihan profesional dan teknikal serta dapat didokumentasikan dalam bentuk diploma atau sijil. Pada keadaan tertentu, kemahiran-kemahiran ini memerlukan ujian profesional.

Seterusnya, struktur lapisan kedua bungkah ais adalah diumpamakan seperti kemahiran-kemahiran spesifik bukan kognitif. Kemahiran-kemahiran ini merujuk kepada kompetensi-kompetensi diri seperti kemahiran sosial dan komunikasi, kualiti-kualiti diri dalam membina hubungan, dan mengadakan pendekatan-pendekatan menyelesaikan masalah. Manakala, struktur lapisan ketiga bungkah ais pula diumpamakan sebagai nilai-nilai, piawaian, etika dan moral dan keupayaan individu menghubungkan antara harapan sosial dan politik organisasi. Lapisan empat struktur bungkah ais, yang merupakan lapisan yang paling bawah, diutamakan seperti kompetensi manusia yang berkaitan dengan ciri-ciri diri yang sukar dilihat seperti pragmatisme, persepsi diri, pendorong motif, dan komitmen kepada hasil. Ciri-ciri diri inilah merupakan kompetensi-kompetensi sebenarnya yang menentukan sebahagian besar, perbezaan antara prestasi yang biasa dan luar biasa dalam situasi-situasi kerja (Spencer dan Spencer, 1993).

Dalam konteks kajian ini, lapisan-lapisan kompetensi yang dikaitkan dengan kelakuan-kelakuan tertentu yang dapat memberikan kesan kepada kejayaan mencerminkan hubungan-hubungan kompetensi IQ (kompetensi lapisan pertama bungkah ais), kompetensi EQ (kompetensi lapisan kedua dan ketiga bungkah ais) dan kompetensi SQ (kompetensi lapisan keempat bungkah ais). Kajian ini menguji hubungan kompetensi-kompetensi (IQ, EQ dan SQ) ini dengan tahap kejayaan iaitu prestasi kerja.

2.6.2 Teori Kecerdasan Cairan dan Kecerdasan Hablur

Horn dan Catell (1967) dalam teori kecerdasan cairan dan kecerdasan hablur membahagi kecerdasan intelek (IQ) kepada dua kategori utama iaitu kecerdasan cairan (*liquid intelligence*) dan kecerdasan hablur (*crystallised intelligence*). Umumnya, golongan tua yang sihat berprestasi baik dalam ujian keupayaan-keupayaan kecerdasan hablur yang bergantung kepada ilmu pengetahuan dan pengalaman. Menurut Horn dan Catell (1967), perbendaharaan kata, keupayaan melihat persamaan-persamaan antara objek-objek dan situasi-situasi, dan maklumat umum adalah aspek-aspek kecerdasan hablur.

Kecerdasan cairan atau keupayaan penghujahan abstrak nampaknya semakin menurun apabila manusia semakin tua (Baltes dan Schine, 1974). Keupayaan mengingatkan ciri item-item, perkataan-perkataan, dan huruf yang tidak berhubungan dan menukar strategi-strategi menyelesaikan masalah dengan mudahnya dan secara fleksibel adalah aspek-aspek kecerdasan cairan. Horn dan Catell (1967) menyimpulkan bahawa golongan lebih tua adalah lebih baik dalam kecerdasan hablur dan golongan yang lebih muda adalah lebih baik dalam kecerdasan cairan. Justeru, adalah sesuai mengadakan kerjasama antara kedua golongan ini dalam menyelesaikan sesuatu masalah.

Dalam konteks kajian ini, teori ini menjelaskan ciri-ciri yang berkaitan dengan kecerdasan hablur dan kecerdasan cairan yang memberi kefahaman tentang factor-faktor yang boleh mempengaruhi tahap ilmu dan kemahiran teknikal sebagai dimensi kompetensi IQ.

2.6.3 Teori Kecerdasan Pemprosesan Maklumat

Dalam mengkaji kecerdasan, Stenberg (1985) menggunakan pendekatan pemprosesan maklumat yang disebut juga teori “perintah oleh tiga” iaitu suatu teori yang menjelaskan tiga aspek kecerdasan: kecerdasan berdasarkan komponen (*componential intelligence*), kecerdasan berdasarkan pengalaman (*experiential intelligence*) dan kecerdasan kontekstual (*contextual intelligence*).

Menurut Stenberg (1985), kecerdasan berdasarkan komponen adalah terdiri daripada mekanisme-mekanisme mental yang digunakan dalam merancang dan melaksanakan kerja. Kecerdasan ini melaksanakan tiga fungsi. Pertama, komponen meta digunakan untuk memahami bentuk masalah-masalah intelektual, memilih strategi untuk menyelesaikan masalah dan menyediakan sumber-sumber. Contohnya, pembaca-pembaca mengambil masa yang berbeza-beza membaca sesuatu petikan yang bergantung kepada banyak mana maklumat yang ingin diperolehi daripadanya. Keputusan ini dikawal oleh suatu kecerdasan komponen meta. Kedua, komponen prestasi digunakan untuk melaksanakan sesuatu kerja seperti memori kerja. Ketiga, komponen perolehan pengetahuan digunakan untuk memperolehi pengetahuan-pengetahuan baru dengan menarik maklumat berkaitan dan menyepadukannya dengan apa yang diketahui.

Aspek kedua Teori Stenberg (1985) menjelaskan mengenai kecerdasan berdasarkan pengalaman. Orang yang bijak mampu menangani situasi yang baru daripada orang yang kurang bijak. Orang yang bijak akan mampu menganalisa situasi dan menggunakan sumber-sumber mental untuk menghadapi masalah, walaupun ia belum pernah menghadapi situasi seperti itu sebelumnya. Setelah menghadapi masalah ini beberapa kali, ia mampu “mengautomatkan” prosedur ini supaya masalah yang sama

boleh diatasi tanpa banyak berfikir, dan ini membolehkan sumber-sumber mental lain untuk kerja lain. Orang yang selalu sahaja memikirkan jalan untuk menyelesaikan masalah setiap kali berlaku akan menjadi ketinggalan berbanding mereka yang memberi jawapan secara cepat dan automatik.

Aspek ketiga teori Stenberg (1985) ialah kecerdasan kontekstual yang mempunyai tiga bentuk. Pertama, adaptasi iaitu kecerdasan menyesuaikan diri seseorang dengan persekitarannya dengan membentuk keupayaan dan kelakuan-kelakuan yang membantu penyesuaian itu. Kedua, pemilihan iaitu kecerdasan mengstabilkan diri untuk mengetahui kedudukan diri dalam persekitaran. Ketiga, kecerdasan membentuk persekitaran apabila berlaku kemungkinan tidak dapat atau tidak berfaedah untuk menyesuaikan diri kepada persekitaran atau memilih persekitaran baru.

Dalam konteks kajian, teori ini membantu untuk memahami secara fizikalnya hubungan elemen-elemen dalam fikiran manusia memproses maklumat yang dapat dikaitkan dengan IQ. Teori menunjukkan bagaimana faktor-faktor persekitaran mempengaruhi tahap kemahiran pengurusan pengetahuan.

2.6.4 Teori Prestasi Berdasarkan Kecerdasan Emosi (EQ)

Teori Prestasi Berdasarkan Kecerdasan Emosi (EI atau EQ) oleh Goleman (2001) memperlihatkan dua aspek kecerdasan emosi yang berbeza iaitu, pertama ialah keupayaan untuk mengetahui dan memahami diri yang disebut kecerdasan intrapersonal, dan yang keduanya ialah keupayaan mengetahui dan memahami orang lain yang disebut kecerdasan interpersonal. Teori membahaskan dua puluh kompetensi kelakuan yang dibahagikan kepada empat komponen iaitu kesedaran diri (*self-awareness*), pengurusan

diri (*self management*), kesedaran sosial (*social awareness*), dan pengurusan hubungan (*relationship management*). Komponen kesedaran diri dan pengurusan diri mempunyai fungsi untuk memahami perasaan diri sendiri, manakala, kesedaran sosial, dan pengurusan hubungan mempunyai fungsi memahami orang lain. Adapun kompetensi kelakuan yang menjadi sub-komponen kepada setiap satu daripada empat komponen tadi adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual 2.1.

Kompetensi Memahami Diri	Kompetensi Memahami Orang Lain
Kesedaran Diri Kesedaran Emosi Diri Ketelitian Penilaian Diri Keyakinan Diri	Kesedaran Sosial Empati Orientasi Perkhidmatan Kesedaran Organisasi
Pengurusan Diri Pengawalan Diri Layak	Pengurusan Hubungan Membentuk Orang lain

Dipercayai	Pengaruh
Ketelitian	Komunikasi
Penyesuaian	Pengurusan
Dorongan	Konflik
Pencapaian	Kepimpinan
Initiatif	Pemangkin
	Perubahan
	Ikatan Pembinaan
	Kerja Kumpulan
	Kerjasama

Jadual 2.1: Rangka Kerja Kompetensi Emosi Goleman

Menurut Goleman (2001) kompetensi kelakuan ini dipelajari untuk memberi kesan kepada kecemerlangan prestasi di tempat kerja. Walaupun secara teori dapat ditunjukkan bahawa setiap kompetensi mempunyai kesan kepada prestasi, namun dalam praktisnya, pekerja menunjukkan kompetensi-kompetensi dalam kumpulan kerja di mana setiap kompetensi walaupun berlainan komponen saling sokong menyokong.

Kesedaran emosi diri ialah mengenali apa yang dirasakan, manakala emosi pengurusan diri ialah keupayaan untuk menenangkan kesan yang menderitakan seperti kebimbangan, kemarahan, dan mencegah emosi daripada mengikut kata hati. Kesedaran sosial pula meliputi keupayaan mengenal pasti perasaan orang lain. Manakala, pengurusan perhubungan atau kemahiran sosial memperlihatkan

gambaran yang lebih kompleks. Pada dasarnya, keberkesanan kemahiran perhubungan bergantung kepada keupayaan kita menyesuaikan diri dengan atau pengaruh emosi orang lain. Kompetensi-kompetensi ini saling berkaitan.

Kesedaran diri, menurut Goleman (2001), adalah kompetensi untuk memahami perasaan diri dan menilai diri dengan teliti. Kemampuan menyedarkan diri berdasarkan perasaan-perasaan yang dialami mencerminkan kepentingan mengenal pasti perasaan diri sendiri dan bagaimana perasaan ini mempengaruhi prestasi seseorang (Goleman, 2001).

Manakala, keupayaan menilai diri dengan teliti adalah suatu kunci untuk menyedari kekuatan dan kelemahan diri. Ketelitian dalam penilaian diri ini menjadi syarat kepada prestasi tinggi (Goleman, 2001, Boyatzis 1982). Orang-orang yang mempunyai kompetensi ini menyedari kebolehan dan kelemahan mereka. Mereka akan cuba mencari tindak balas dan belajar daripada kesalahan yang dibuat dan tahu di mana perlu memperbaiki diri dan bila perlu bekerja dengan orang lain yang mempunyai kelebihan yang membantu memenuhi kelemahannya (Goleman, 2001).

Tahap keyakinan diri yang tinggi pula mempunyai dampak positif yang membezakan pekerja yang mempunyai prestasi yang paling baik dengan mereka yang mempunyai prestasi sederhana (Goleman 2001, Boyatzis 1982). Biasanya, mereka yang mempunyai keyakinan diri pada tahun-tahun pertama dalam pekerjaan adalah mereka yang paling berjaya dalam pekerjaan (Holahan dan Sears, 1995).

Pengurusan diri, menurut Goleman (2001) adalah keupayaan mengurus keadaan dalaman diri, gerak hati dan sumber-sumber. Pengawalan diri dibuktikan dengan ketiadaan perasaan hiba dan gundah gulana. Tanda-tanda kompetensi ini termasuk

keupayaan mengawal diri supaya diri menjadi tidak terganggu dengan keadaan-keadaan yang menekan atau apabila berhadapan dengan orang yang marah-marah ia tidak mengibasnya kembali (Goleman, 2001). Keupayaan melayakkan diri untuk dipercayai dicapai dengan menyakinkan orang lain akan nilai dan prinsip, niat dan perasaan diri dan bertindak selari dengan perkara-perkara ini. Orang yang layak dipercayai ini adalah mereka yang berterus-terang dengan kesilapan-kesilapan mereka dan menghadap orang yang berkenaan, mengakui kelemahan-kelemahan dirinya (Goleman, 2001).

Ketelitian pula, menurut Goleman (2001), mempunyai tanda-tanda seperti sikap berhati-hati, mempunyai disiplin diri dan cermat dalam melaksanakan tanggung jawab. Barricks dan Mount (1991) pula menegaskan bahawa keupayaan ini dapat memberi dampak kepada keberkesanan pekerjaan dan pengurusan organisasi. Keupayaan menyesuaikan diri, menurut Goleman (2001), dipunyai oleh mereka yang bersikap terbuka kepada informasi baru dan sanggup meninggalkan andaian lama. Kecekapan mengurus emosi, membuat seseorang itu dapat menenangkan diri walaupun menghadapi kebimbangan yang selalunya disertai dengan ketidaktentuan. Ini mendorong seseorang itu cuba berfikir kreatif dan menggunakan idea baru dalam mencapai hasil kerja. Dengan itu, mereka menghasilkan inovasi yang lebih hebat (Goleman, 2001).

Seterusnya, keupayaan mendorong diri untuk berusaha ke arah pencapaian merujuk kepada kesungguhan yang optimistik untuk sentiasa memperbaiki prestasi. Individu-individu yang mempunyai kelakuan berorientasikan pencapaian tinggi bersedia mengambil risiko yang telah diperhitungkan. Selain itu, mereka ini juga menyokong inovasi yang membangun dan mengadakan matlamat yang mencabar untuk subordinat (Goleman, 2001). Spencer dan Spencer (1993) mendapati bahawa keperluan untuk

mencapai sesuatu adalah kompetensi yang paling utama yang membezakan pegawai yang cemerlang dengan pegawai yang sederhana. Malah, Goleman (2001) menegaskan bahawa optimisme ialah perkara yang utama dalam pencapaian kerana ianya menentukan reaksi seseorang terhadap peristiwa atau keadaan yang tidak diingini. Menurutny lagi, pekerja-pekerja yang berpencapaian tinggi adalah proaktif dan gigih serta mempunyai sifat yang optimistik terhadap kemunduran dan beroperasi dengan harapan untuk berjaya.

Keupayaan inisiatif terdapat pada pekerja-pekerja yang bertindak sebelum mereka dipaksa berbuat demikian pada masa hadapan. Dengan kata lain, bertindak terlebih dahulu untuk mengelakkan masalah sebelum ianya berlaku atau mengambil kesempatan peluang sebelum ianya melepas kepada orang lain. Sebaliknya, Goleman (2001) menekankan bahawa pekerja yang kurang inisiatif adalah pekerja yang reaktif daripada proaktif, mempunyai wawasan yang sempit. Ciri-ciri inilah yang membezakan antara keputusan yang matang dan keputusan yang buruk.

Kesedaran sosial membuat individu berupaya memahami individu atau ahli-ahli dalam kumpulan dengan tepat. Keupayaan empati membuat individu mempunyai kesedaran yang tajam terhadap emosi, keprihatinan dan keperluan orang lain. Individu ini dapat membaca pengaliran emosi melalui isyarat nonverbal seperti nada suara atau ekspresi muka. Empati memerlukan kesedaran diri; kefahaman terhadap perasaan dan keprihatinan orang lain. Kepekaan terhadap orang lain adalah penting untuk prestasi kerja tinggi di mana fokusnya adalah berinteraksi dengan orang lain.

Pekerja-pekerja yang berorientasikan perkhidmatan berupaya mengenal pasti keperluan dan keprihatinan pelanggan yang biasanya tidak dinyatakan dan

kemudian menyesuaikannya dengan produk atau perkhidmatan. Kesedaran organisasi pula menjadikan seseorang membaca emosi yang sedang dialami oleh ahli-ahli kumpulan dan kenyataan politik yang berlaku dalam kumpulan. Kompetensi ini amatlah penting untuk kerja yang memerlukan jaringan adegan-adegan dan pembinaan barisan yang membolehkan individu, tanpa mengira profesionnya, menguatkan pengaruh. Malah, Boyatzis (1982) berpendapat keupayaan pekerja untuk memahami situasi secara objektif tanpa bias dan andaian-andaian sendiri membolehkan mereka bertindak secara berkesan.

Pengurusan perhubungan, yang dimaksudkan oleh Goleman (2001) adalah keupayaan individu mendapatkan tindak balas yang diingini daripada orang lain. Untuk membentuk pekerja-pekerja, memerlukan kepekaan pengurus terhadap keperluan pembangunan mereka serta memberi sokongan terhadap keupayaan mereka. Kompetensi ini merupakan bakat untuk melatih dan menasihati dan menjadi potensi pemimpin yang cemerlang. Ianya juga menjadi petanda pengurus yang baik dan kemahiran yang penting untuk kepimpinan yang berkesan di peringkat-peringkat tinggi organisasi (Goleman, 2001).

Keupayaan untuk mempengaruhi, berfungsi bagi menangani dan mengurus emosi orang lain dengan berkesan. Mereka yang mempunyai keupayaan ini dapat bertindak dengan berkesan kerana mengetahui reaksi orang lain dan menyesuaikan diri dengan seninya sebagai tindak balas mereka bagi mengubah interaksi ke hala mencapai yang terbaik. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi emosi ini sentiasa wujud sebagai petanda prestasi cemerlang, terutamanya di kalangan penyelia, pengurus dan eksekutif. Mereka memasang strategi yang lebih luas daripada orang lain yang

merangkumi pengurusan mempengaruhi, penghujahan atau tindakan yang dramatik dan menarik pada pertimbangan akal.

Keupayaan berkomunikasi, menurut Goleman (2001), dipunyai oleh pemimpin yang bijaksana dalam bertolak ansur dengan maklumat yang dibaca daripada emosi. Pemimpin-pemimpin menangani isu-isu yang rumit secara berterus terang, mendengar dengan baik dan terbuka mengongsi maklumat sepenuhnya dan memupuk komunikasi dan sedia menerima berita buruk maupun berita baik. Kompetensi ini, tegas Goleman (2001) adalah membina emosi dan empati seseorang. Dialog yang sihat bergantung kepada kemampuan menyesuaikan diri dengan keadaan-keadaan emosi orang lain dan keupayaan mengawal gerak hati dengan tindak balas dengan cara yang boleh mengeruhkan keadaan emosi.

Kompetensi pengurusan konflik pula adalah keupayaan seseorang mengetahui masalah yang muncul dan mengambil langkah menenangkannya. Di sini, kesenian mendengar dan bersifat empati diperlukan dalam kemahiran berdiplomasi, menggalakkan perdebatan dan mengadakan perbincangan terbuka apabila berhadapan dengan orang dan situasi yang sukar ditangani. Keberkesanan pengurusan konflik dan perundingan adalah penting untuk pembinaan hubungan jangka masa panjang.

Keupayaan memimpin yang menghasilkan semangat tinggi, menurut Goleman (2001) adalah kemahiran diri memberi semangat kepada orang lain untuk bekerja bersama-sama ke arah pencapaian matlamat yang sama. Mereka ini pintar dalam bercakap dan mengeluarkan pendapat dan menaikkan semangat untuk berkongsi visi dan misi, bertindak seperti yang diperlukan. Mereka memantau prestasi orang lain sementara mereka masih bertanggung jawab dan menunjukkan contoh untuk diteladani.

Keupayaan menjadi pemangkin perubahan, menurut Goleman (2001), adalah kemahiran yang harus dipunyai oleh pemimpin untuk berkeupayaan mengetahui dan mengenal pasti keperluan untuk berubah, menghapuskan halangan-halangan, mencabar status-quo, dan mendapatkan orang lain bekerjasama dalam mengadakan inisiatif-inisiatif baru. Seorang pemimpin perubahan yang berkesan adalah seorang yang pandai menyakinkan orang lain terhadap wawasan matlamat organisasi baru. Keupayaan menjadi pemangkin perubahan akan membawa kepada usaha yang lebih hebat dan menjadikan prestasi subordinat lebih baik dan berkesan.

Keupayaan membina ikatan, menurut Goleman (2001), adalah kemahiran untuk memilih pekerja yang mempunyai kepakaran atau sumber yang sesuai bagi menjadi sebahagian daripada jaringan kerja (Kelley 1998). Kompetensi ini mengseimbangkan kepentingan kerja pekerja dengan kepentingan membina ikatan dengan yang mungkin menjadi sumber yang utama baginya. Perhubungan yang terbina menjadi sumber kepercayaan dan kebaikan. Menurut Kaplan (1991) pengurus yang sangat berkesan adalah pengurus yang pandai mewujudkan hubungan-hubungan. Manakala, pengurus yang kurang berkesan, umumnya, gagal membina ikatan-ikatan perhubungan.

Keupayaan mewujudkan kerja berkumpulan dan kerjasama, menurut Goleman (2001), bergantung kepada kecerdasan emosi ahli-ahlinya secara kolektif. Kumpulan yang paling produktif adalah kumpulan yang menunjukkan keupayaan mengawal emosi di peringkat kumpulan. Keupayaan bekerjasama pula ialah berupaya untuk tolong menolong dengan rakan sekerja.

Dalam konteks kajian ini, teori ini menjelaskan dimensi-dimensi kompetensi EQ yang sesuai digunakan dalam persekitaran kerja pengetahuan seperti di agensi EG di mana pelaksanaan kerja-kerja dibuat secara berkumpulan yang amat memerlukan kemahiran-kemahiran EQ untuk menghasilkan prestasi cemerlang.

2.6.5 Teori Pemaknaan Hidup

Zohar dan Marshall (2000) melihat kecerdasan spiritual (SQ) sebagai satu keperluan manusia untuk mencari makna dan pengalaman-pengalaman. Inti daripada SQ justeru terletak pada dorongan untuk mencari perspektif yang jauh lebih besar dan lebih mendalam.

Zohar dan Marshall (2000) menonjolkan bahawa terdapat suatu jaringan syarat yang disebut “*God Spot*” dalam otak manusia yang mempunyai tumpuan untuk memberi makna dalam pengalaman-pengalaman hidup. Menurut Agustian (2002), “*Got-Spot*” yang ditonjolkan Zohar dan Marshall (2000) menafsirkan pengalaman-pengalaman untuk pengertian kehidupan yang lebih bermakna adalah sebenarnya fitrah manusia yang terdalam dan hati nurani yang dianggap beliau sebagai kecerdasan spiritual yang bersumber daripada “*God Spot*” ini.

Menurut Zohar dan Marshall (2000) lagi, konsep pengertian hidup mendorong manusia mengharapkan sesuatu dan berusaha untuk mendapatkannya. Pengertian hidup yang dianuti mendasari perkara-perkara yang manusia percayai yang mempengaruhi tindakannya dan bentuk yang diberikan kepada kehidupannya. Kecerdasan spiritual sebagai kepintaran mengakses dan menggunakan pengertian,

wawasan dan nilai dalam berfikir dan membuat keputusan menjadikan manusia mempunyai keutuhan diri.

Kecerdasan spiritual membuat seseorang mencipta nilai-nilai dan norma-norma yang dengan itu, membuatnya berusaha mencari jawapan daripada erti kehidupannya di dunia. Sistem kepercayaan dan nilai dalam diri individu membolehkan individu menggunakan kompetensi-kompetensi IQ dan EQ dalam satu cara yang sepadu untuk memperbaiki kehidupan diri dan manusia keseluruhannya. Sistem kepercayaan dan nilai yang dianuti memainkan peranan dalam mengawal dan membentuk kompetensi-kompetensi berasaskan IQ dan EQ ke arah mencapai prestasi kerja.

Menurut Zohar dan Marshall (2000), terdapat beberapa ciri yang menunjukkan seseorang itu mempunyai nilai-nilai kecerdasan spiritual yang tinggi iaitu tingkat kesedaran yang tinggi, kemampuan untuk menghadapi dan menangani perasaan takut, kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, kemampuan untuk bersikap fleksibel, tindakan yang diilhamkan oleh visi dan nilai-nilai, keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, kecenderungan untuk melihat hubungan antara berbagai perkara, kecenderungan untuk mencari persoalan dan jawapan yang mendasar kepada sesuatu masalah dan rasa tanggung jawab sebagai pengabdian.

Dalam konteks kajian ini, teori ini menjelaskan kriteria-kriteria yang mempengaruhi kompetensi SQ dan dijadikan pengukuran kepada tahap SQ seseorang. Teori ini juga memberikan kefahaman bagaimana SQ mendasari IQ dan EQ yang menghasilkan kelakuan-kelakuan yang mempunyai kesan kepada prestasi kerja. Hubungan ini yang hendak diuji dalam kajian ini.

2.6.6 Teori Keberkesanan Pekerja Pengetahuan

Teori keberkesanan Pekerja Pengetahuan yang dikemukakan oleh Drucker (2000) berkaitan dengan dimensi kecekapan dan keberkesanan prestasi kerja kajian. Drucker menegaskan bahawa satu kemahiran pekerja pengetahuan yang penting ialah keberkesanan yang terangkum di dalamnya kecekapan. Beliau membezakan kecekapan dengan keberkesanan dengan menyatakan bahawa keberkesanan ialah melakukan kerja yang betul manakala kecekapan ialah melakukan kerja dengan betul.

Menurut Drucker, kelayakan-kelayakan utama kerja-kerja pengetahuan ialah kecerdasan, kreativiti dan pengetahuan, namun keberkesanan diperlukan untuk menjadikan semua usaha intelektual menjadi hasil-hasil yang konkrit. Apa yang memastikan keberkesanan tercapai adalah pekerjaan pengetahuan itu sendiri. Seorang pekerja pengetahuan tidak perlu menghasilkan sesuatu seperti seorang pekerja manual. Apa yang dia perlu ialah berfikir. Seorang pekerja pengetahuan menghasilkan idea, konsep, dan maklumat. Namun, apa yang dilakukan ini akan menjadi sia-sia jika tidak ada pihak yang menukarkan data-data ini kepada kenyataan dan menggunakannya secara praktis.

Kerja pengetahuan tidak dikenal pasti dengan kuantiti ataupun dengan kos tetapi hanya dengan hasil. Lantaran itu, seorang pekerja pengetahuan perlu mengetahui apa yang perlu diberi tumpuan dan apa yang tidak perlu diberi perhatian, apa yang harus dikerjakan dan apa yang hanya perincian tugas. Seorang pekerja pengetahuan harus mengenal pasti keutamaan-keutamaan supaya dapat menyelesaikan kerja dengan sempurna.

Selain itu, seorang pengurus yang berkesan haruslah menjadi penganalisis dan pembuat keputusan yang luar biasa, pandai bekerja dengan orang lain, memahami struktur-struktur organisasi dan hubungan-hubungan kuasa, ahli matematik yang baik, mempunyai bakat seni tertentu dan imajinasi yang kreatif. Setiap orang mempunyai satu set bakat, kemahiran dan keinginan. Maka itu, organisasi membina satu sistem yang dapat menggunakan kekuatan-kekuatan individu iaitu setiap orang dalam syarikat atau organisasi haruslah diletakkan pada jawatan di mana kemahiran-kemahirannya dapat digunakan dengan terbaik.

Selanjutnya, pekerja-pekerja pengetahuan tidak hanya pakar dalam bidang kerjanya tetapi harus juga sekurang-kurangnya mempunyai sedikit ilmu dalam disiplin-disiplin yang berkaitan dengan kerja. Maka itu, pekerja pengetahuan perlu diletakkan pada jawatan yang mereka dapat menyumbangkan sebaik mungkin kepada matlamat organisasi dan mencapai tuntutan-tuntutan keberkesanan tinggi ini. Orang yang berkesan berbeza daripada satu sama lain dengan berbagai cara, tetapi mempunyai persamaan iaitu keupayaan untuk mendapatkan kerja yang betul dilakukan.

Dalam konteks kajian, dimensi kecekapan dan keberkesanan dapat diaplikasikan sebagai dimensi-dimensi prestasi kerja dalam persekitaran kerja pengetahuan agensi EG di mana kakitangan awam menjadi pekerja pengetahuan. Teori memberikan kefahaman terhadap kemahiran-kemahiran pekerja pengetahuan digunakan untuk memberi kesan kepada prestasi kerja mereka.

2.6.7 Pengukuran Kualiti Perkhidmatan

Parasuraman, Zeithmal dan Berry (1988) telah membentuk pengukuran kualiti perkhidmatan berdasarkan indikator-indikator yang menjadi faktor-faktor peramal utama dalam menentukan tahap kualiti sesuatu perkhidmatan. Mereka telah menggariskan sepuluh kriteria yang boleh menjadi pengukur kualiti semua jenis perkhidmatan iaitu kebolehpercayaan, bersifat responsif, keupayaan, keupayaan, kebolehsampaian, kesopanan, komunikasi, kepercayaan, keselamatan, mengenali pelanggan dan nyata. Namun begitu, sepuluh kriteria ini diringkaskan pula oleh mereka kepada lima kriteria iaitu nyata, kebolehpercayaan, bersifat responsif, kepastian dan empati.

Fitzsimmons (1994) menegaskan bahawa kepuasan pelanggan ke atas kualiti perkhidmatan ialah perbandingan antara persepsi terhadap perkhidmatan yang diterima dengan harapan terhadap perkhidmatan yang diinginkan. Jika harapan-harapan disahkan dengan perkhidmatan yang diterima maka kualitinya adalah memuaskan. Johnston dan Lyth (1991) menyatakan bahawa kepuasan pelanggan dengan perkhidmatan adalah jumlah kepuasan terhadap faktor-faktor yang menjadi kriteria kualiti perkhidmatan selaras dengan perasaan-perasaan terhadap faktor-faktor tersebut. Namun begitu, Johnston dan Lyth menyarankan bahawa darjah perkhidmatan yang diharapkan adalah berdasarkan kefahaman pelanggan terhadap perkhidmatan yang akan diterima. Kefahaman ini dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman pelanggan terdahulu atau pengalaman orang lain, imej atau operasi-operasi perkhidmatan. Maka itu, adalah penting mempromosikan kualiti kepada pelanggan sebelum perkhidmatan supaya dapat mengurus harapan-harapan. Adalah penting juga bagi penyedia perkhidmatan menilai

dengan teliti harapan-harapan pelanggan. Jika harapan-harapan adalah terlalu tinggi menurut penyedia maka pelanggan akan berpuas hati dan sebaliknya, pelanggan akan kecewa jika harapan-harapan diletak terlalu rendah.

Dalam konteks kajian ini, kriteria-kriteria kualiti perkhidmatan dapat diaplikasi kepada kualiti perkhidmatan di agensi EG yang diharapkan. Hubungan antara harapan-harapan pelanggan dan penyedia perkhidmatan memberikan kefahaman tentang konsep kepuasan pelanggan yang boleh menggambarkan sesuatu kualiti perkhidmatan.

2.6.8 Struktur Mekanik Lawan Struktur Organik

Struktur organisasi ialah sistem formal tugas, hubungan laporan yang mengawal, menyelaraskan dan mendorong pekerja-pekerja supaya mereka bekerjasama untuk mencapai matlamat-matlamat organisasi (Carell, Jennings dan Hearin, 1997). Burns dan Stalker (1961) mendapati bahawa organisasi yang beroperasi dalam persekitaran yang stabil dan ketidakpastian yang rendah cenderung membentuk struktur mekanistik iaitu sistem yang menekankan peraturan, dasar, prosedur, teknik membuat keputusan yang spesifik dan sistem kawalan berdokumentasi yang rapi. Manakala, organisasi yang beroperasi dalam persekitaran yang sentiasa berubah dan mempunyai ketidakpastian yang tinggi cenderung pula membentuk struktur organik iaitu sistem yang mempunyai prosedur yang minima dan tugas-tugas bersifat luas dan bebas, sentiasa diubahsuai dan didalami dengan cara penyesuaian secara pakatan.

Struktur mekanik dengan berhierarki tinggi dan pembuatan keputusan terpusat pada pengurusan atasan masih mencirikan sistem pentadbiran awam Malaysia (Ahmad Sarji, 1996). Komunikasi dan pembuatan keputusan mengalir dari atas ke bawah dan

kakitangan di peringkat bawahan banyak mengikut arahan yang diberikan oleh pihak atasan. Struktur mekanik juga dicirikan oleh keselarasan yang tinggi di mana aktiviti-aktiviti pekerja amat bergantung kepada penggunaan peraturan, dasar dan piawai yang banyak. Malah, struktur ini menyebabkan pembahagian kerja yang rigid, pekerja ditugaskan dengan kerja-kerja yang spesifik dan secara langsung bertanggung jawab ke atas tindakan-tindakan mereka. Pembentukan struktur ini adalah hasil daripada penekanan kepada pencapaian prestasi melalui perutinan kerja (George dan Jones, 1996).

Sebaliknya, struktur organik secara relatifnya agak mendatar dan kuasa lebih dipemencarkan kepada individu-individu yang menghadapi perubahan-perubahan persekitaran berdasar operasi harian. Dengan itu, pembuatan keputusan dan komunikasi mengambil tempat secara horizontal antara fungsi-fungsi daripada secara vertikal. Ini mencepatkan proses pembuatan keputusan. Keadah utama kesepaduan dalam struktur ini ialah penyesuaian secara pakatan antara fungsi daripada keselarasan antara fungsi. Pembahagian tugas tidak dikenal pasti dengan jelas untuk menggalakkan pekerja-pekerja bertindak di luar peranan dan mengambil tanggungjawab baru apabila keperluan wujud (Carrel, *et al.*, 1997). Struktur organik memerlukan kepelbagaian kemahiran, pengenaltastian tugas, autonomi dan tindak balas yang tinggi untuk mencapai prestasi kerja tinggi. Struktur organik dibentuk supaya individu-individu atau kumpulan-kumpulan boleh berkelakuan secara fleksibel dan bertindak secepatnya kepada situasi yang selalu berubah dan luar jangkaan (George dan Jones, 1996).

Sebuah organisasi haruslah mewujudkan kombinasi yang sesuai, berdasarkan darjat kestabilan dan ketidaktentuan persekitarannya, antara struktur mekanik dan

struktur organik. Kombinasi ini harus menimbangkan iaitu semakin mekanistik struktur akan semakin cekap tetapi kurang fleksibel dan semakin organik struktur semakin fleksibel tetapi menjadi semakin kurang cekap. Namun, kombinasi yang sesuai akan membantu pekerja-pekerja menggunakan kompetensi-kompetensi mereka sepenuhnya untuk mencapai prestasi kerja tinggi.

Dalam konteks kajian ini, teori menjelaskan ciri-ciri struktur mekanistik yang mewakili struktur birokratik dan ciri-ciri struktur organik yang mewakili struktur yang lebih sesuai kepada kerja-kerja pengetahuan. Teori memberikan kefahaman bagaimana ciri-ciri struktur mekanistik boleh menghalang pekerja pengetahuan dan ciri-ciri struktur organik membantu mereka menggunakan kompetensi mereka mencapai prestasi kerja cemerlang.

2.6.9 Struktur Formal dan Informal

Umumnya, struktur organisasi juga dibahagikan kepada struktur formal dan informal (Carell, Jennings dan Hearin, 1997). Struktur formal terdiri daripada sistem formal tugas, hubungan-hubungan laporan yang mengawal, menyelaraskan, dan mendorong pekerja-pekerja supaya bekerjasama untuk mencapai objektif-objektif organisasi. Manakala, organisasi informal mempunyai berbagai penyusunan tugas, komunikasi, kuasa dan pengaruh yang biasanya tidak dirancang atau ditulis yang mencirikan bagaimana sesebuah organisasi berfungsi.

Struktur informal organisasi berpunca daripada kumpulan-kumpulan informal yang membentuk hubungan-hubungan atas dasar persahabatan atau minat dan tujuan yang sama. Kumpulan informal selalu menyediakan maklumat penting dan tepat kepada individu dalam jaringan komunikasi informal. Struktur informal membantu memenuhi

keperluan-keperluan sosial dan boleh menyediakan rasa penghargaan diri. Faedah positif diperolehi jika keutuhan kumpulan kerja wujud dan membantu kumpulan ke arah mencapai objektif. Sebaliknya, faedah negatif wujud apabila keutuhan kumpulan amat kuat tetapi tidak mengongsi objektif organisasi. Dengan itu, pihak pengurusan harus bijaksana dalam memanfaatkan struktur formal dan struktur informal sesuai dengan jenis pekerja dan pekerjaan untuk membantu pekerja mengaplikasikan kompetensi-kompetensi mereka untuk mencapai prestasi kerja tinggi (Carell *et al.* 1997).

Dalam konteks kajian teori ini menjelaskan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan struktur berbentuk formal dan informal dalam mempengaruhi pekerja dalam menggunakan kompetensi mereka untuk melaksanakan kerja mereka.

2.6.10 Tipologi Budaya Organisasi Wallach

Wallach (1983) menyarankan suatu tipologi budaya organisasi yang mengenal pasti dan mendefinisikan tiga budaya organisasi yang berasingan dan boleh diukur iaitu budaya birokratik, inovatif dan suportif.

Budaya birokratik dicirikan dengan perbezaan autoriti dan tanggung jawab yang jelas dan mempunyai pengorganisasian yang rapi, berbahagian-bahagian dan kerja yang sistematik. Organisasi birokratik adalah berhierarki tinggi, berstruktur dengan banyak peraturan serta prosedur.

Budaya inovatif adalah persekitaran berorientasi hasil di mana cabaran, pengambilan risiko dan kreativiti dinilai. Organisasi inovatif menyediakan pekerja cabaran dan pendorongan.

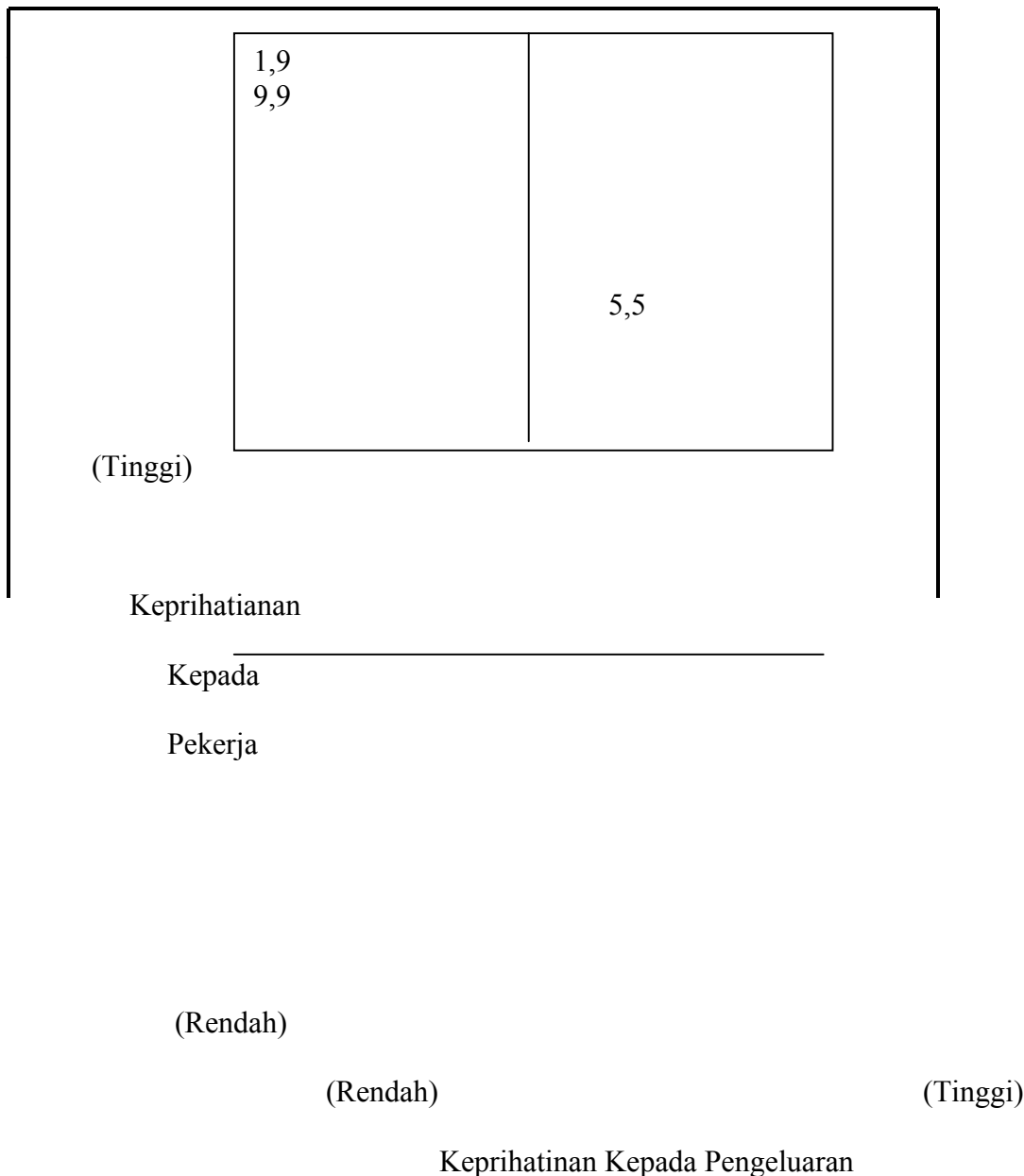
Budaya suportif mengadakan nilai-nilai kekeluargaan seperti keharmonian, keterbukaan, persahabatan, kerjasama dan kepercayaan. Organisasi

menyokong pekerja-pekerja melalui sikap-sikap organisasi yang mengukuhkan organisasi sebagai dipercayai, adil, selamat, mesra, menggalakkan, berorientasi hubungan, bekerjasama, dan memberi kebebasan diri. Budaya suportif cuba mempunyai pendekatan berdasarkan prinsip-prinsip kemanusiaan.

Dalam konteks kajian, teori ini memberikan fahaman bagaimana elemen-elemen sesuatu budaya sama ada birokratik, inovatif atau suportif mempengaruhi pekerja menggunakan kompetensi mereka dalam mencapai prestasi kerja.

2.6.11 Grid Pengurusan

Model Grid Pengurusan yang dibentuk oleh Blake dan Mouton (1979) memaparkan dua dimensi analisis gaya pengurusan. Dua jenis keprihatinan asas pengurus dikaitkan sebagai dimensi keprihatinan kepada pengeluaran dan dimensi keprihatinan kepada pekerja. Pengurus atau superior menggunakan pendekatan bagaimana keprihatinan-keprihatinan ini dihubungkan antara satu sama lain. Pengurus-pengurus akan menggunakan padanan kelakuan dalam memenuhi keprihatinan mereka. Kelakuan-kelakuan ini dipertimbangkan untuk dijadikan gaya pengurusan. Model Grid menunjukkan bahawa notasi grid khas digunakan untuk mengenal pasti gaya-gaya pengurusan. Dengan nilai 9 menandakan keprihatinan maksima dan nilai 1 menandakan keprihatinan minima. Gaya dapat ditafsirkan mengikut darjah keprihatinan terhadap pengeluaran berbanding keprihatinan terhadap manusia. Lima gaya pengurusan tersebut digambarkan dalam rajah 2.1.



Rajah 2.1: Model Grid Pengurusan

Maka itu gaya 9,1 menunjukkan keprihatinan maksima terhadap pengeluaran bersamaan dengan keprihatinan minima terhadap manusia yang disebut pengurusan kuasa. Gaya pengurusan ini lebih mementingkan kesejahteraan pekerja daripada penyempurnaan tugas. Manakala gaya 1,9 pula menunjukkan keprihatinan terhadap pengeluaran adalah minima bersamaan dengan keprihatinan terhadap manusia yang

maksima yang disebut pengurusan kelab. Gaya pengurusan ini lebih mementingkan penyempurnaan tugas daripada kesejahteraan pekerja. Gaya 1,1 menunjukkan keprihatinan yang minima untuk kedua-dua keprihatinan yang disebut pengurusan daif. Pengurus dengan gaya pengurusan ini mengabaikan kepentingan kesejahteraan pekerja dan penyempurnaan tugas. Gaya 5,5 pula menunjukkan kesederhanaan dalam kedua-dua jenis keprihatinan dan ini disebut pengurusan organisasi. Gaya 9,9 memberi keprihatinan yang maksima kepada keprihatinan terhadap pengeluaran dan keprihatinan terhadap manusia.

Dengan itu, pengurus dalam menangani subordinat untuk mencapai piawaian kerja haruslah bijaksana untuk memilih gaya pengurusan yang sesuai dengan pekerja pengetahuan dan kerja yang memerlukan operasi kumpulan yang mempunyai autonomi cukup untuk membuat keputusan, bekerjasama, proaktif, kreatif, dan inovatif.

Dalam konteks kajian ini, teori ini menunjukkan kepentingan gaya pengurusan ketua jabatan, bahagian, unit atau kumpulan mempengaruhi pencapaian hasil. Kesesuaian gaya pengurusan dengan situasi membantu pekerja-pekerja menggunakan kompetensi-kompetensi mereka untuk melaksanakan kerja mereka ke arah pencapaian prestasi kerja.

2.6.11 Teori Laluan Matlamat

Teori Laluan Matlamat yang dipelopori oleh Evan dan House (1971) mempunyai gagasan asas bahawa pengurus atau pemimpin boleh mempengaruhi kepuasan, motivasi, dan prestasi subordinat dengan pertama menyediakan subordinat upah; kedua, memungkinkan upah-upah itu diperolehi dengan tercapainya matlamat-matlamat prestasi; dan ketiga, membantu subordinat memperolehi upah dengan menjelaskan cara-

cara ke arah mencapai matlamat iaitu membantu subordinat memahami apa yang perlu dibuat untuk memperolehi upah; dan keempat membuat laluan-laluan ini lebih mudah dilalui iaitu memberi subordinat bimbingan, arahan dan bantuan yang diperlukan.

Teori laluan matlamat mengenal pasti empat gaya kelakuan pemimpin. Pertama, kepimpinan arahan, yang mencirikan seorang pemimpin yang menjelaskan kepada subordinat apa yang diharapkan daripada subordinat, memberi subordinat bantuan spesifik yang diperlukan mengenai apa dan bagaimana melakukan sesuatu pekerja dan memastikan peranannya sebagai pemimpin difahami oleh subordinat.

Kedua, kepimpinan sokongan yang mencirikan pemimpin yang peramah dan mudah didekati kerana ia mewujudkan keprihatinan kepada keperluan-keperluan dan keadaan subordinatnya. Seorang pemimpin yang selalu memberi sokongan serta melayani semuanya dengan saksama dan kerap pula memberi perhatian sehingga perkara kecil hanya untuk membuat kerja lebih senang dan menyeronokkan.

Ketiga, kepimpinan partisipatif yang mencirikan pemimpin yang apabila perlu membuat keputusan berbincang dengan subordinat, dan mempertimbangkan cadangan-cadangan dan ide-ide subordinat untuk mencapai keputusan. Keempat, kepimpinan berorientasi pencapaian yang secara konsisten menekankan pencapaian prestasi cemerlang dan pada masa yang sama juga menunjukkan keyakinan bahawa subordinat boleh mencapai piawaian tinggi yang diadakan. Pemimpin yang sebegini mengadakan matlamat prestasi yang mencabar dan mengalakkan subordinat untuk mengambil tanggung jawab bagi mencapai matlamat-matlamat ini (Arnold dan Feldman, 1988; Carrell *et al.*, 1997).

Dalam konteks kajian ini, teori ini memberikan kefahaman akan kepentingan pekerja-pekerja mengetahui dan memahami jalan-jalan atau peluang-peluang untuk mereka mencapai objektif-objektif mereka dalam pekerjaan yang dengan itu bermotivasi menggunakan kompetensi-kompetensi mereka untuk bekerja dengan cemerlang.

2.10 Definisi Operasi

Konsep dan istilah yang menjadi pembolehubah utama diuraikan dalam bahagian ini iaitu kompetensi pekerja, prestasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan.

2.10.1 Kompetensi Pekerja

Kompetensi dilihat sebagai keupayaan-keupayaan berdasarkan kecerdasan yang memperlihatkan kelakuan-kelakuan atau kemahiran-kemahiran yang memberi kesan kepada prestasi kerja (Boyatzis, 1982; Mitrani, Dalziel dan Fitt, 1992; Ulrich, Brockbank, Yeung dan Lake 1995; Klein 1996; Catano, 2001). Kecerdasan yang selalu dikaitkan dengan kompetensi ini ialah IQ iaitu kecerdasan yang menyelesaikan masalah secara logik yang berkaitan dengan pengetahuan dan kemahiran-kemahiran teknikal dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan (Brody dan Brody, 1976; Hunter dan Hunter 1984). Kemudian muncul EQ yang terbukti lebih memberi dampak kepada prestasi kerja (Boyatzis, 1982; Bar On, 1989; Mayor dan Salovey, 1990; Goleman, 1995, 1998, 2001).

EQ dilihat sebagai keupayaan memahami emosi diri sendiri dan emosi orang lain untuk memotivasikan dan mengurus diri serta pandai berhubungan dengan orang lain (Goleman, 1995). Kemudian muncul pula SQ yang memperkatakan kecerdasan ini yang utama mendasari IQ dan EQ yang membawa kesan kepada prestasi kerja. SQ pula dilihat sebagai kepintaran yang meletakkan individu untuk hidup dalam konteks pengertian yang lebih luas dengan keperluan kemanusiaan untuk pengertian bagi membentuk keinginan dan keupayaan untuk pemaknaan, wawasan dan nilai. Maka itu definisi operasi kompetensi pekerja kajian merujuk kepada suatu kesepaduan kompetensi-kompetensi IQ iaitu keupayaan ilmu dan kemahiran-kemahiran teknikal, EQ iaitu keupayaan-keupayaan intrapersonal dan interpersonal dan SQ iaitu keupayaan untuk pemaknaan dan nilai yang kesemuanya mempunyai kesan kepada prestasi kerja.

2.7.2 Prestasi Kerja

Prestasi kerja merujuk kepada kecekapan dan keberkesanan kerja (Drucker, 1967). Kecekapan dilihat sebagai melakukan kerja-kerja dengan betul iaitu bagaimana sumber-sumber digunakan dengan sebaiknya seperti menyedia dan memproses maklumat dan dokumen, menangani masalah dan mengadakan hubungan kerja dengan betul dan tepat pada masanya (Lawton dan Rose, 1991; Rosen 1993). Manakala, keberkesanan kerja pula dilihat sebagai melakukan kerja-kerja yang betul supaya dalam jangka masa yang ditetapkan mencapai objektif kerja seperti memberi perkhidmatan yang betul dan tepat pada masanya kepada pelanggan yang betul seperti piawaian kerja yang diinginkan organisasi (Lawton dan Rose, 1991; Rosen 1993). Dalam konteks perkhidmatan awam, Rosen (1993) menambah satu lagi dimensi kepada prestasi kerja iaitu kualiti perkhidmatan yang merujuk kepada ciri-ciri perkhidmatan yang dapat memuaskan

kehendak-kehendak pelanggan (Schmitt dan Klimoski, 1991). Dari segi operasi, prestasi kerja dalam kajian ini merujuk kepada kecekapan dan keberkesanan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pekerja pengetahuan serta memberi perkhidmatan yang memenuhi ciri-ciri perkhidmatan yang berkualiti yang dapat memenuhi kehendak-kehendak pelanggan.

2.7.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah merujuk kepada sistem formal yang menunjukkan hubungan laporan antara pekerja-pekerja yang mengawal, menyelaraskan dan mendorong pekerja-pekerja supaya mereka bekerjasama untuk mencapai matlamat-matlamat organisasi (Carrell, Jeanings dan Hearin, 1977). Dalam perkhidmatan awam struktur organisasi dilihat sebagai bersifat birokratik yang mempunyai hierarki yang tinggi dan pembuatan keputusan yang bersifat pemusatan serta terikat dengan dasar-dasar dan peraturan-peraturan yang ketat. Dari segi operasi, struktur organisasi adalah merujuk kepada sistem-sistem formal yang berlaku dalam agensi EG yang berkaitan dengan perihalan dan pengkhususan kerja, corak pembuatan keputusan, delegasi kuasa dan koordinasi kerja yang melibatkan penggunaan kompetensi pekerja pengetahuan yang mempunyai kesan kepada prestasi kerja.

2.7.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kepercayaan dan nilai-nilai yang mendasari kelakuan-kelakuan atau interaksi individu dan kumpulan dalam sebuah organisasi sama ada di kalangan ahli-ahli organisasi atau pihak luar (Carrell, Jeanings dan Hearin, 1977).

Dengan itu, budaya organisasi adalah nilai-nilai ahli-ahli organisasi yang membina dan mengekalkan hubungan-hubungan sosial yang membantu mereka berkomunikasi dan bekerjasama melaksanakan pekerja bagi mencapai objektif kerja. Dari segi operasi, budaya kerja organisasi merujuk kepada nilai-nilai dan kepercayaan yang corak kelakuan komunikasi, kerjasama dalam mengatasi masalah, dan keyakinan antara superior dan subordinat serta penggunaan autonomi dalam mendorong penggunaan kompetensi untuk menghasilkan prestasi kerja.

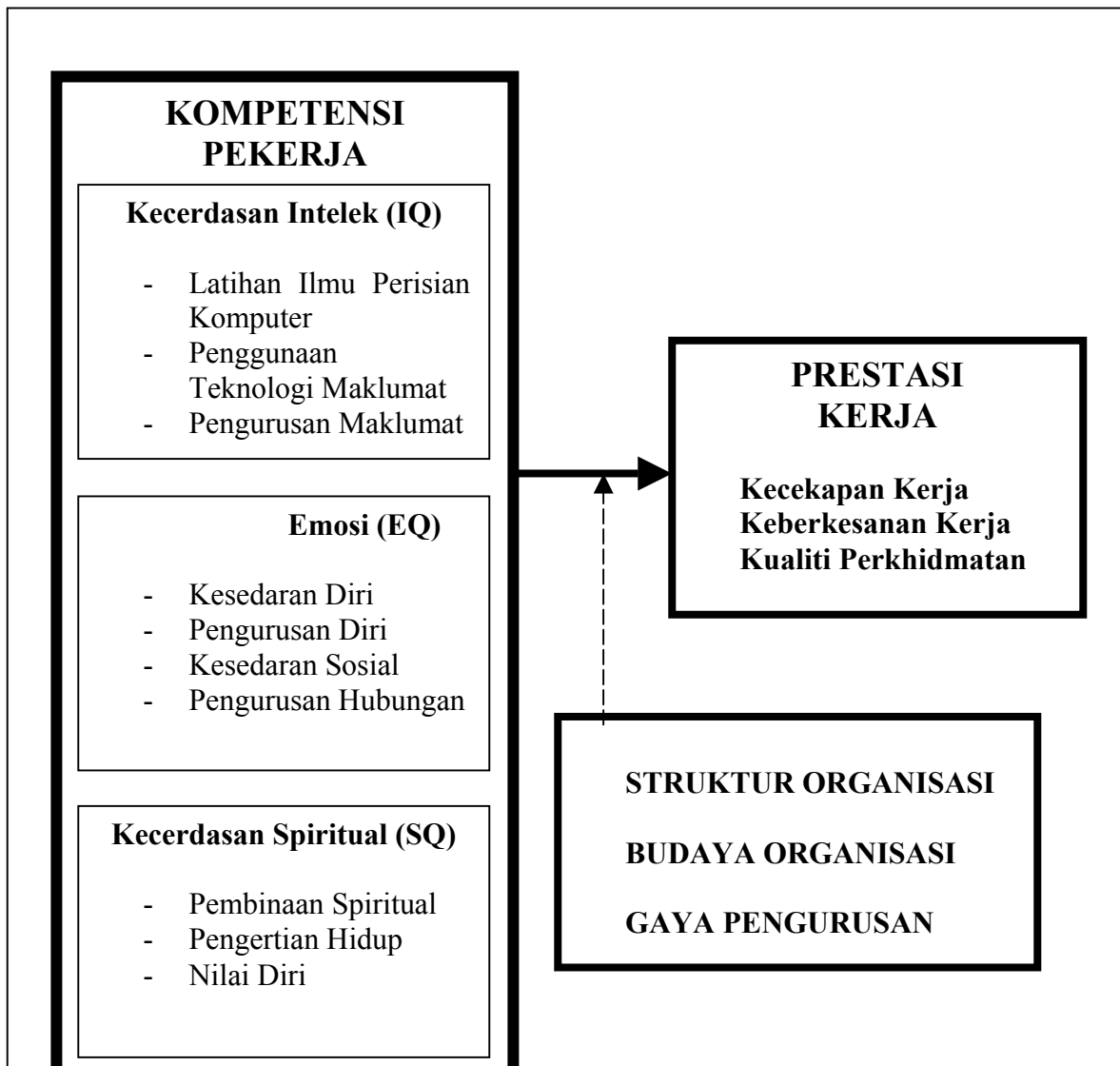
2.7.5 Gaya Pengurusan

Gaya pengurusan merujuk kepada corak-corak kepimpinan yang digunakan oleh pengurus untuk mengarahkan subordinatnya kepada pencapaian matlamat organisasi (Carrell, Jennings dan Heavin, 1997). Gaya-gaya kepimpinan atau pengurusan dipengaruhi oleh tingkahlaku pengurus dan berdasarkan situasi yang berlaku yang membuatnya cenderung untuk menggunakan pengurusan yang bersifat lebih cenderung kepada berorientasikan tugas atau berorientasi pekerja. Gaya pengurusan berorientasi tugas mengutamakan penghasilan kerja atau pencapaian objektif dan gaya pengurusan berorientasikan pekerja mengutamakan kebajikan-kebajikan pekerja (Blake and Mouton, 1979). Pertimbangan yang bijaksana dalam menentukan gaya pengurusan oleh pengurus akan memberikan kesan kepada subordinat untuk menggunakan kompetensinya bagi menghasilkan prestasi kerja. Dari segi operasi, gaya pengurusan organisasi dalam kajian ini merujuk kepada gaya kepimpinan pihak superior kepada subordinat yang mengutamakan antara orientasi kerja atau orientasi pekerja, penyelesaian kerja atau

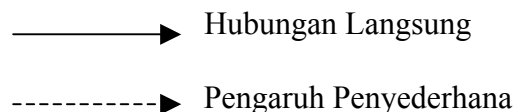
kebajikan pekerja, dan keprihatinannya terhadap pencapaian kerja atau dan hubungan baik dengan pekerja.

2.8 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kepada sorotan literatur dan huraian berkaitan dengan aspek-aspek teoris, kerangka konseptual kajian ini digambarkan di dalam rajah 2.2. Kerangka konseptual ini merangkumi dua bentuk hubungan iaitu antara hubungan kompetensi pekerja iaitu IQ, EQ dan SQ dengan prestasi kerja; dan peranan struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan selaku pembolehubah penyederhana dalam hubungan IQ, EQ dan SQ dengan prestasi kerja.



Petunjuk:



Rajah 2.2 Kerangka Konseptual Bagi Hubungan antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja

2.9 Pembentukan Hipotesis

Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas, aspek teoretikal tentang pembolehubah dan kerangka konseptual kajian, hipotesis-hipotesis dibentuk dan diuji. Hipotesis-hipotesis kajian adalah untuk melihat hubungan dimensi-dimensi kompetensi pekerja iaitu IQ, EQ, SQ dan prestasi kerja; sama ada dimensi-dimensi IQ, EQ dan SQ bersama-sama dengan signifikannya menerangkan varians prestasi kerja dan sama ada struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan secara signifikannya menyederhanakan hubungan antara dimensi-dimensi IQ, EQ, SQ dan prestasi kerja.

2.9.1 Kecerdasan Intelekt (IQ) dan Prestasi Kerja

Perbincangan dalam ulasan karya menunjukkan bahawa kedua-dua pembolehubah ini saling berkaitan (Brody dan Brody, 1976; Hunter dan Hunter, 1984, Zwell, 2000; Subramaniam, 1999; Johnson dan Johnson, 2001). Andaian kajian ini ialah

semakin tinggi tahap IQ (latihan ilmu perisian komputer, pengurusan maklumat dan penggunaan IT) semakin tinggi prestasi kerja (Hunter dan Hunter, 1984). Berdasarkan andaian-andaian di atas, hipotesis berikut dibentuk dan dinyatakan dalam bentuk hipotesis alternatif iaitu:

Ha₁ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara latihan perisian komputer dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₂ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pengurusan maklumat dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₃ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara penggunaan IT dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₄ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara latihan perisian komputer dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

Ha₅ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pengurusan maklumat dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

Ha₆ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara penggunaan IT dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

2.9.2 Kecerdasan Emosi (EQ) dan Prestasi Kerja

Kajian-kajian lepas menunjukkan wujud hubungan antara EQ dan Prestasi Kerja (Gardner, 1983; Salovey dan Mayor, 1990; Cooper, 1997; Goleman, 2001; Johnson dan Johnson, 2001). Andaian kajian ini ialah semakin tinggi tahap EQ (kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan perhubungan) semakin tinggi prestasi kerja (Goleman, 2001). Dengan itu, hipotesis-hipotesis yang dibentuk ialah

Ha₇ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kesedaran diri dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₈ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pengurusan

diri dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₉ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kesadaran sosial dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₁₀ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pengurusan hubungan dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₁₁ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kesadaran diri dan prestasi kerja kumpulan sokongan

Ha₁₂ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kesadaran sosial dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

Ha₁₃ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pengurusan diri dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

Ha₁₄ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pengurusan hubungan dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

2.9.3 Kecerdasan Spiritual (SQ) dan Prestasi Kerja

Sorotan literature menunjukkan adanya perkaitan SQ dan prestasi kerja (Zohar dan Marshall, 2000; Miqdad, 2000; Agustin, 2000; Abdul Salman. 2002). Andaian kajian ini ialah semakin tinggi tahap SQ (pembinaan spiritual, pengertian hidup dan nilai hidup) semakin tinggi prestasi kerja (Zohar dan Marshall). Berdasarkan andaian-andaian ini, hipotesis-hipotesis berikut dibentuk iaitu:

Ha₁₅ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pembinaan spiritual dan prestasi kerja kumpulan profesional

Ha₁₆ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara memahami pengertian hidup dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₁₇ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara nilai diri dan prestasi kerja kumpulan profesional

Ha₁₈ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kompetensi pembinaan spiritual dan prestasi kerja kakitangan kumpulan sokongan.

Ha₁₉ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kompetensi memahami pengertian hidup dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

Ha₂₀ Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara nilai diri dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

2.9.4 Kompetensi Pekerja dan Varians Prestasi Kerja

Kajian literatur menunjukkan fungsi IQ, EQ dan SQ dalam membina kompetensi manusia adalah saling berkaitan. Maka itu, pendekatan teori IQ, EQ dan SQ secara berasingan untuk meramalkan kompetensi-kompetensi pekerja terhadap prestasi kerja tidaklah lengkap. Maka itu, menjadi tujuan kajian ini menyepadukan kompetensi IQ, EQ dan SQ untuk melihat sama ada secara bersama-sama memberikan kesan yang signifikan kepada prestasi kerja. terhadap prestasi kerja di kalangan pekerja pengetahuan kumpulan kakitangan profesional dan sokongan, maka hipotesis-hipotesis ini dibentuk untuk diuji:

Ha₂₁ Kompetensi-kompetensi pekerja bersama-sama dengan signifikannya menerangkan varians prestasi kerja kumpulan professional.

Ha₂₂ Kompetensi-kompetensi pekerja bersama-sama dengan signifikannya menerangkan varians prestasi kerja kumpulan sokongan.

2.9.5 Peranan Struktur Organisasi Menyederhanakan Hubungan Antara Kompetensi Pekerja (IQ, EQ dan SQ) dan Prestasi Kerja

Sorotan literatur menunjukkan bahawa struktur organisasi mempunyai peranan dalam menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ, EQ dan SQ dan prestasi kerja (Geary, 1996; Weisbord, 1988; Ross dan Collins, 1987). Diandaikan bahawa struktur organisasi mempunyai pengaruh dalam hubungan kompetensi IQ, EQ, SQ dan prestasi kerja. Hipotesis-hipotesis dibentuk seperti berikut:

Ha₂₃ Struktur organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₂₄ Struktur organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi EQ dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₂₅ Struktur organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi SQ dan prestasi kerja kumpulan profesional.

Ha₂₆ Struktur organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

Ha₂₇ Struktur organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi EQ dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

Ha₂₈ Struktur organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi SQ dan prestasi kerja kumpulan sokongan

2.9.6 Peranan Budaya Organisasi Menyederhanakan Kompetensi Pekerja (IQ, EQ dan SQ) dan Prestasi Kerja

Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa budaya organisasi mempunyai peranan dalam menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ, EQ, dan prestasi kerja (Deal dan Kennedy, 1982; Peters dan Waterman, 1982; Fillmore 1990; Andersen Consulting, 1998; Samsuddin, 1999). Diandaikan bahawa budaya organisasi mempunyai pengaruh dalam hubungan antara kompetensi IQ, EQ, SQ dan prestasi kerja. Hipotesis-hipotesis berkaitan yang dibentuk ialah:

- Ha₂₉ Budaya Organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ dan prestasi kerja kumpulan profesional.
- Ha₃₀ Budaya organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi EQ dan prestasi kerja kumpulan profesional.
- Ha₃₁ Budaya organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi SQ dan prestasi kerja kumpulan profesional.
- Ha₃₂ Budaya organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ dan prestasi kerja kumpulan sokongan.
- Ha₃₃ Budaya organisasi menyederhanakan hubungan antara kompetensi EQ dan prestasi kerja kumpulan sokongan.
- Ha₃₄ Budaya organisasi menyederhanakan hubungan antarakompetensi SQ dan prestasi kerja kumpulan sokongan

2.9.7 Peranan Gaya Pengurusan Menyederhanakan Kompetensi Pekerja (IQ, EQ dan SQ) dan Prestasi Kerja.

Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa gaya pengurusan memainkan peranan dalam menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ, EQ, SQ dan prestasi kerja (Koontz, 1986; Cascio, 1986; Zohar dan Marshall, 2000; Agustin, 2000). Diandaikan bahawa gaya pengurusan mempunyai pengaruh dalam hubungan kompetensi IQ, EQ, SQ dan prestasi kerja. Hipotesis-hipotesis dibentuk seperti berikut:

- Ha₃₅ Gaya Pengurusan menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ dan prestasi kerja di kalangan kumpulan profesional.
- Ha₃₆ Gaya Pengurusan menyederhanakan hubungan antara kompetensi EQ dan prestasi kerja kumpulan profesional.
- Ha₃₇ Gaya Pengurusan menyederhanakan hubungan antara kompetensi SQ dan prestasi kerja kumpulan profesional.
- Ha₃₈ Gaya Pengurusan menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ dan prestasi kerja di kalangan kumpulan sokongan.
- Ha₃₉ Gaya Pengurusan menyederhanakan hubungan antara kompetensi EQ dan prestasi kerja kumpulan sokongan.
- Ha₄₀ Gaya Pengurusan menyederhanakan hubungan antarakompetensi SQ dan prestasi kerja kumpulan sokongan.

2.10 Ringkasan Bab

Bab ini telah mengemukakan sorotan literatur mengenai konsep dan teori penting dalam mengkaji hubungan kompetensi kerja dan prestasi kerja dalam konteks organisasi awam yang mengalami perubahan persekitaran kerja daripada sistem kerja tradisional kepada sistem pentadbiran moden yang menggunakan IT dan multimedia seperti agensi EG.

Kompetensi pekerja yang merangkumi kompetensi IQ, EQ dan SQ dibahasakan dalam konteks kesannya kepada prestasi kerja. Pembahasan menunjukkan bahawa penganalisaan kompetensi pekerja terhadap prestasi kerja perlu melihat kepada elemen-elemen IQ, EQ dan SQ secara kesepaduan. Bab ini juga memperlihatkan peranan faktor-faktor organisasi iaitu struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan menyederhanakan hubungan antara kompetensi IQ, EQ dan SQ dan prestasi kerja. Perubahan-perubahan dalam struktur, budaya dan gaya pengurusan dalam organisasi awam perlu supaya sesuai dengan perubahan persekitaran kerjanya yang mengaplikasikan IT dan multimedia.

Kerangka konseptual kajian menunjukkan kompetensi pekerja yang terdiri daripada kompetensi-kompetensi berasaskan IQ, EQ dan SQ mempunyai kesan secara langsung terhadap prestasi kerja. Kerangka konseptual kajian juga menunjukkan peranan struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan sebagai faktor penyederhanaan dalam hubungan kompetensi-kompetensi pekerja dan prestasi kerja. Hipotesis-hipotesis dibentuk bagi menguji hubungan antara kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ dan prestasi kerja, dan menguji pengaruh penyederhanaan struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan terhadap hubungan antara kompetensi IQ, EQ dan SQ dan prestasi kerja.

BAB 3

PERKHIDMATAN AWAM DAN KERAJAAN ELEKTRONIK MALAYSIA

3.0 Pengenalan

Bab ini mengemukakan perbincangan terhadap perkembangan Perkhidmatan Awam Malaysia sejak merdeka dan pembaharuan-pembaharuan pentadbiran sektor awam zaman IT yang melibatkan penyampaian perkhidmatan-perkhidmatan awam secara elektronik. Pembaharuan-pembaharuan ini menekankan pembangunan kompetensi pekerja untuk menghasilkan perkhidmatan-perkhidmatan awam yang cekap, berkesan dan berkualiti tinggi kepada pelanggan. Bab ini juga membincangkan mengenai lima projek-projek perintis Kerajaan Elektronik (*ePerkhidmatan*, *ePerolehan*, GOE, HRMIS dan PMS) untuk memperlihatkan perlunya pembangunan kompetensi-kompetensi kakitangan awam sesuai dengan persekitaran kerja EG yang mengaplikasikan IT dan multimedia secara intensif.

3.1 Perkembangan Pentadbiran Awam Malaysia.

Malaysia mendapat kemerdekaan daripada Kerajaan British pada 1957. Dengan raja berperlembagaan sebagai ketua negara, Malaysia mengamalkan sistem kerajaan berparlimen yang memisahkan dengan jelas kuasa antara kuasa eksekutif, perundangan dan kehakiman. Perlembagaan Persekutuan memperuntukkan pembahagian kuasa antara kerajaan pusat dan kerajaan negeri-negeri. Perkhidmatan Awam Malaysia berfungsi melaksanakan perundangan atau dasar-dasar yang digubal oleh parlimen untuk

mencapai kesejahteraan pembangunan sosio-ekonomi negara. Dengan itu Perkhidmatan Awam Malaysia adalah birokrasi penting yang struktur pentadbiran dan peranan kakitangan-kakitangannya membantu kerajaan untuk melaksanakan semua aspek dasar-dasar kerajaan.

Walaupun Perkhidmatan awam Malaysia mewarisi jentera pentadbiran Inggeris yang mempunyai fokus untuk mengendalikan keamanan negara, memugut pendapatan dan pembangunan infrastruktur, namun selepas merdeka Perkhidmatan Awam mempunyai orientasi berlainan. Sejak merdeka pada tahun 1957, Perkhidmatan Awam Malaysia telah dimandatkan dengan tugas berkembar pembangunan sosio-ekonomi dan pembinaan negara. Untuk menentukan pencapaian matlamat pembangunan negara beberapa pembaharuan pentadbiran atau usaha-usaha pemodenan telah dilaksanakan di Perkhidmatan Awam (Ahmad Atory, 1998; Muhamad Rais, 1995).

Laporan Esman-Montgomery (1966) kepada Kerajaan Malaysia telah menyarankan berbagai perubahan besar dalam pentadbiran awam, pendidikan dan latihan. Pendekatan dan falsafah perubahan-perubahan ini telah membawa suatu anjakan daripada pentadbiran penyelenggaraan kepada pentadbiran pembangunan. Justeru, fokus pentadbiran meletakkan kakitangan awam sebagai agen perubahan. Pada masa itu, peranan utama sektor awam ialah memperkenalkan pembangunan dan pembinaan institusi (Ahmad Atory, 1998).

Sesuai dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat, Kerajaan Malaysia, pada tahun 1960an berusaha mengadakan pembaharuan mewujudkan struktur-struktur organisasi baru yang menjadi instrumen pembangunan dalam menyediakan perkhidmatan-perkhidmatan baru kepada rakyat. Dengan pembentukan Malaysia pada 1963, fokus

pembinaan institusi dan pentadbiran pembangunan menjadi lebih bersungguh-sungguh dengan kerajaan melaksanakan lebih banyak lagi projek-projek pembangunan untuk memastikan kejayaan entiti politik baru (Ahmad Atory, 1998).

Pada 1996, Unit Pentadbiran Pembangunan atau *Development Administration Unit* (DAU) ditubuhkan di Jabatan Perdana Menteri sebagai pusat pembaharuan yang berperanan mengenalpasti dan melaksanakan pembaikan-pembaikan perkhidmatan awam. Banyak penyelidikan penting mengenai struktur organisasi, proses dan prosedur yang dilaksanakan dengan membuat saranan-saranan yang membawa perubahan pentadbiran dalam perkhidmatan awam. Lantaran tanggung jawab DAU bukan sahaja mencakup soal-soal tenaga kerja awam, malah rangkumi soal-soal pengurusan awam, maka ianya bertukar gelar sebagai *Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit* (MAMPU) pada 1977. Selain daripada menjadi penasihat kerajaan dalam bidang pengurusan organisasi dan perundingan kepada agensi-agensi mengenai pembangunan organisasi, MAMPU juga menyediakan kepakaran teknikal dan pengurusan sebagai agensi pusat untuk pembangunan ICT dan automasi pejabat di sektor awam. Dalam pelaksanaan EG pula, MAMPU memainkan peranan sebagai agensi pemimpin yang menyelaraskan keseluruhan pelaksanaan projek-projek EG ([http: MSC Expo 2000_EG](http://MSCExpo2000_EG)).

Pada tahun 1980an, reformasi tertumpu kepada keperluan untuk pembaikan kualiti pengurusan sektor awam dan untuk menganjak tanggungjawab pembangunan ekonomi kepada sektor swasta. Bagi pembaikan kualiti perkhidmatan agensi-agensi kerajaan kepada pelanggan di kaunter perkhidmatan, Kerajaan telah mengambil langkah-langkah untuk membaiki prosedur dan sistem yang sedia ada, memperkenalkan pejabat

automasi dan teknologi maklumat untuk mengukuhkan penyampaian maklumat dan perkhidmatan dan meningkatkan pentadbiran daerah (Ahmad Atory, 1998, Muhamad Rais, 1994). Menyedari nilai dan etika adalah penting untuk penyediaan perkhidmatan kualiti. Kerajaan melancarkan beberapa program untuk menanamkan nilai-nilai yang diingini seperti jujur, berdisiplin, tulus, berdedikasi, bertanggung jawab, dipercayai dan cekap di kalangan kakitangan awam (Ahmad Sarji, 1993).

Secara tradisional, kerajaan di semesta dunia melibatkan diri terus dengan prasarana pembangunan dan penyaluran perkhidmatan-perkhidmatan kepada rakyat. Cabaran-cabaran yang disebabkan perubahan persekitaran ekonomi telah mendorong kerajaan mencapai pemikiran baru mengenai hubungan kerjasama sektor awam-swasta dalam penyediaan perkhidmatan awam. Kerjasama ini diadakan atas konsep bahawa pihak sektor swasta menyediakan perkhidmatan-perkhidmatan yang diperlukan oleh perniagaan dan rakyat manakala kerajaan mengawal persekitaran agar ianya mewujudkan suasana yang sesuai bagi sektor swasta melaksanakan operasinya (Samsuddin, 1999).

Pemupukan kerjasama sektor awam-swasta di Malaysia bermula dengan pelancaran Dasar Persyarikatan Malaysia pada tahun 1983. Sejak itu, kerjasama ini menjadi elemen penting dalam pelaksanaan dasar dan program pembangunan. Dasar ini mendapat penekanan dengan pelaksanaan Wawasan 2020 yang diistiharkan pada 1991. Pelaksanaan kerajaan elektronik memerlukan pelaburan yang tinggi dalam pembinaan teknologi maklumat moden. Dengan itu, kerjasama sektor awam-swasta ini harus dibentuk secara strategik dalam menangani cabaran kerajaan yang hebat iaitu berhadapan dengan harapan rakyat yang tinggi untuk mendapatkan perkhidmatan awam

yang lebih cekap dan berkesan. Pembentukan kerjasama yang strategik ini, memungkinkan rakyat memperoleh perkhidmatan yang berkualiti tinggi dan disesuaikan dengan kehendak mereka.

Pembaharuan pentadbiran pada 1990an mendasari falsafah kualiti yang mempunyai penekanan memperbaiki pembaikan-pembaikan pentadbiran, penonjolan teknologi maklumat, pembaikan maklumat, dan penyampaian perkhidmatan. MAMPU yang menjadi penggerak dan agen utama perubahan dalam membentuk gagasan-gagasan pemodenan pentadbiran memainkan peranan menasihati kerajaan dalam bidang pengurusan organisasi (Muhammad Rais, 1995).

Konsep perkhidmatan awam secara elektronik telah dilaksanakan bermula sejak 1980an lagi melalui program automasi dan pengkomputeran dalam agensi kerajaan. Pada 1990an, dengan pengkomputeran proses-proses operasi di hampir semua agensi kerajaan, maka pelaksanaan konsep kerajaan elektronik membolehkan rakyat untuk mengakses perkhidmatan melalui komputer. Kini, MAMPU dengan tujuannya untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sektor awam terlibat secara aktif dalam pelaksanaan MS ISO 9000 piawaian kualiti dan dasar Kerajaan Elektronik. MAMPU menyediakan penasihat dan perundingan yang diperlukan untuk menyokong agensi-agensi awam melaksanakan sistem kualiti MS ISO 9000. Selain itu, MAMPU juga mengadakan kecukupan dan kepatuhan audit sistem kualiti untuk agensi awam dengan tujuan persijilan piawaian MS ISO 9000, sekaligus menjadi agensi pemimpin untuk pelaksanaan EG.

Tiga dekad terakhir abad ke 20 memperlihatkan organisasi sektor awam Malaysia menjalani beberapa transformasi. Daripada perhatian terhadap penyelenggaraan pada

1960an, organisasi sektor awam ditugaskan secara penglibatan langsung dalam pembangunan ekonomi pada 1970an. Pada 1980an, pentadbiran awam Malaysia diilhami dengan nilai-nilai untuk pentadbiran yang bersih, cekap dan dipercayai. Manakala fokus pada 1990an ditumpukan kepada penyampaian perkhidmatan berkualiti secara elektronik.

3.2 Perkhidmatan Awam Elektronik

Konsep perkhidmatan awam elektronik dilaksanakan oleh Kerajaan Malaysia dengan matlamat ianya membolehkan pelanggan mengakses pelbagai perkhidmatan awam melalui Internet. Penggunaan Internet yang meluas akan mewujudkan masyarakat yang lebih berpengetahuan yang akan pula menuntut perkhidmatan-perkhidmatan yang lebih baik. Sejak awal 1980an, Perkhidmatan Awam Malaysia telah memperkenalkan pembaharuan-pembaharuan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan. Sejak 1991 Perkeliling-perkeliling pentadbiran pembangunan telah dikeluarkan sebagai panduan yang bertujuan untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti, sistem-sistem perubahan dan prosedur, menyediakan ganjaran dan penghargaan dan memperbaiki perkhidmatan-perkhidmatan kaunter (Ahmad Atory, 1998). Apabila pengetahuan diperlukan untuk menghasilkan output dan juga mewujudkan pengetahuan baru, maka pekerja pengetahuan diperlukan. Dengan itu, Perkhidmatan Awam berusaha melalui program-program latihannya, membentuk pekerja-pekerja awam yang kebanyakan pekerja rutin kepada pekerja pengetahuan (Samsuddin, 1999). Perkembangan-perkembangan teknologi terutamanya dalam aplikasi-aplikasi komputer, komunikasi dan Internet menekankan usaha sistematik untuk mengenalpasti masalah kompetensi di kalangan pekerja awam

yang memerlukan kemahiran-kemahiran baru dalam menggunakan IT dan multimedia yang sesuai dengan kerja mereka.

Perkhidmatan Awam Malaysia menghadapi perubahan daripada model pentadbiran awam berorientasi output/proses kepada model pentadbiran awam berorientasikan pelanggan (Ng Kam Chiu, 1997). Dengan aplikasi model ini, kakitangan awam perlu menggunakan kaedah-kaedah yang lebih cekap dan efektif untuk penyampaian perkhidmatan awam yang memuaskan pelanggan. Dengan itu, kakitangan perkhidmatan awam perlu menyesuaikan diri untuk memenuhi kehendak-kehendak pelanggan-pelanggannya yang sentiasa berubah disebabkan persekitaran sentiasa berubah. Memberikan perkhidmatan dalam persekitaran seperti ini, menuntut kakitangan awam melaksanakan pelbagai tugas. Dengan itu, Perkhidmatan Awam memerlukan pekerja pengetahuan dengan berbagai kemahiran. Dalam keadaan ini, kakitangan awam hendaklah komited, fleksibel, dapat menyesuaikan diri, dan tabah untuk berubah (Samsuddin, 1999).

Pengkomputeran adalah bentuk utama inovasi teknologi sektor awam di Malaysia (Ahmad Sarji, 1993). Komputer mempunyai kelebihan dari segi isipadu, kecepatan, kemampuan menyimpan kuantiti besar maklumat dan memanipulasikan data dengan pantas dan tepat, mengatasi masa dan jarak dan mempunyai sistem-sistem pemesanan yang memudahkan perhubungan dan mengurus pesanan mengikut keselesaan seseorang. Perhubungan melalui ICT ini mengelakkan masa perjalanan dan perbelanjaan (Swain & White, 1992).

Sejarah pengkomputeran di Malaysia bermula pada tahun 1966 apabila komputer pertama ditempatkan di Lembaga Elektrik Negara untuk mengawal peredaran bekalan

elektrik dan untuk tujuan-tujuan pemprosesan data. Di akhir tahun 1960an, penggunaan komputer dikaitkan dengan pengurusan maklumat dan sistem-sistem sokongan keputusan untuk pembuat-pembuat keputusan dalam kerajaan. Dalam tahun 1970an peningkatan yang pesat dalam aktiviti-aktiviti pengkomputeran berkebetulan dengan kadar pertumbuhan yang tinggi dalam permintaan perkhidmatan-perkhidmatan asas telekomunikasi seperti telefon, telegraf dan telex. Pada tahun 1980an, Kerajaan Malaysia melaksanakan Sistem Kawalan Projek Bersepadu Pergawalan. Pelaksanaan program ini melibatkan pemasangan kemudahan-kemudahan talian terus (*online*) di semua pejabat-pejabat pembangunan negeri-negeri dalam Malaysia. Program ini bertujuan untuk maksimakan kemanfaatan pengkongsian pangkalan-pangkalan data di kalangan jabatan-jabatan dan kementerian-kementerian kerajaan. Pada tahun 1990an, komputer digunakan hampir kesemua pejabat-pejabat kerajaan. Pada masa ini, pengkomputeran menjadi fokus utama jabatan-jabatan kerajaan di Malaysia untuk meningkatkan tahap kualiti dan produktiviti perkhidmatan-perkhidmatan mereka (Ahmad Sarji, 1993).

Malah, Rancangan Malaysia Keenam telah melaksanakan program IT yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi-fungsi operasi produktiviti kerajaan, memperkenalkan pengaksesan maklumat, membentuk infrastruktur IT, dan meningkatkan keberkesanan mengurus. Untuk mencapai objektif-objektif ini, Kerajaan Malaysia menekankan pelaksanaan dasar pengkomputeraan di agensi-agensi kerajaan, pembangunan infrastruktur teknologi maklumat dan pelaksanaan pawiain, dan panduan dalam penggunaan IT.

Program *one-stop-counter* pada tahun 1980an telah menyebabkan pembaikan-pembaikan yang pesat kepada perkhidmatan-perkhidmatan kaunter. Konsep *one-stop-counter* ini membolehkan orang-orang awam membayar bil-bil yang diperolehi daripada berbagai agensi kerajaan di kaunter-kaunter pembayaran bil yang terdekat dengan mereka. Bagi memastikan komitmen kakitangan awam yang memberi perkhidmatan di kaunter-kaunter, suatu perkeliling bertajuk *Development Administration Circular No. 10 of 1991 – Guidelines For the Improvement of the Quality of Counter Services*” diedarkan kepada kesemua jabatan-jabatan kerajaan. Perkeliling kerajaan ini mengandungi arahan-arahan dan panduan-panduan untuk penambahbaikan-penambahbaikan dibuat di kaunter-kaunter. Perkeliling itu menekankan bahawa kecekapan perkhidmatan kaunter akan tercapai dengan menyediakan kemudahan-kemudahan yang mencukupi untuk keselesaan awam semasa menunggu giliran untuk mendapatkan perkhidmatan, sistem giliran yang baik, dan perkhidmatan yang cepat dan tepat; kakitangan kaunter yang berbudi bahasa, mempunyai pengetahuan yang luas, dan memberi layanan yang baik kepada pelanggan di kaunter. (Abdul Rahman, 1996). Di hampir kesemua agensi awam yang menawarkan perkhidmatan-perkhidmatan kaunter, pemasangan komputer dan alat-alat elektronik lain telah menjadi perkara utama dalam usaha membaiki kualiti perkhidmatan kaunter.

Program Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*Total Quality Management* -TQM) dilancarkan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia pada 1992 yang menekankan proses perancangan kualiti mengenalpasti ciri-ciri kualiti perkhidmatan yang dihargai oleh pelanggan, pembentukan kualiti pawiain perkhidmatan-perkhidmatan; pembentukan proses-proses kerja dan sasaran-sasaran perkhidmatan dan pembentukan piagam

pelanggan agensi awam Malaysia untuk menjamin kualiti perkhidmatan. Sasaran-sasaran perkhidmatan yang ditubuhkan haruslah memenuhi piawaian yang ditetapkan yang menunjukkan secara jelas jenis perkhidmatan-perkhidmatan yang disedia dan bila dan masa yang patut diambil dalam melaksanakan sesuatu perkhidmatan. Piawaian kualiti perkhidmatan haruslah merangkumi ketepatan masa, kebolehpercayaan, kebolehsampaian, teratur, selesa, dan mesra pelanggan (Ng Kam Chiu, 1997).

Kerajaan Malaysia pada 1995 telah mengarahkan semua agensi-agensi kerajaan melaksanakan ISO 9000 iaitu satu siri piawaian untuk suatu pengurusan kualiti dan sistem kepastian kualiti. Di Malaysia, piawaian ini dikenali sebagai piawai MS ISO 9000 yang dikeluarkan oleh SIRIM (*the Scientific and Industrial Research Institute of Malaysia*). Dalam konteks Perkhidmatan Awam, penggunaan MS ISO 9000 akan memastikan penubuhan sistem kualiti perkhidmatan awam yang berkesan. Produk-produk dan perkhidmatan-perkhidmatan yang dihasilkan di bawah sistem itu akan menunjukkan ciri-ciri kualiti yang memenuhi keperluan-keperluan pelanggan (MAMPU, 1997d). Di samping itu, kepekaan terhadap pertumbuhan k-ekonomi yang mempunyai fokus menggunakan pengetahuan dalam usaha membangunkan ekonomi negara serta keazaman untuk mencapai status negara maju menjelang tahun 2020, telah menjadi Kerajaan Malaysia melancarkan dasar Kerajaan Elektronik pada 1996 yang mempunyai tujuan untuk memperbaiki operasi kerajaan supaya meningkatkan penyampaian perkhidmatan-perkhidmatan awam yang cekap, berkesan, dan berkualiti tinggi.

3.3 Koridor Raya Multimedia

Untuk memasuki zaman maklumat, Kerajaan Malaysia memperkenalkan *Multimedia Super Corridor* pada 1996 supaya negara dapat sepenuh faedah daripada potensi-potensi teknologi maklumat dan multimedia. MSC merangkumi keluasan 750 kilometer persegi iaitu 15 kilometer luas dan 50 kilometer panjang. Kawasan ini disediakan untuk pembangunan multimedia. Ianya bermula dari Menara Berkembar (*Twin Towers*), *Kuala Lumpur City Centre* (KLCC) di utara, menjangkau ke arah selatan hingga ke Lapangan Terbang Antara Bangsa Kuala Lumpur (*Kuala Lumpur International Airport/ KLIA*). Koridor ini terdapat dua kota “bistari” iaitu Putrajaya dan Cyberjaya. Gelaran “bistari” adalah merujuk kepada sifatnya yang menggunakan kemudahan-kemudahan zaman informasi terkini. Putrajaya merupakan ibu pejabat pentadbiran Kerajaan Malaysia yang baru. Manakala Cyberjaya menjadi pusat pengeluaran dan kreatif syarikat-syarikat multimedia inovatif yang menggunakan teknologi multimedia yang canggih. Di Cyberjaya juga telah didirikan Universiti Multimedia, rumah bistari, sekolah bistari, dan pusat-pusat penyelidikan dan pembangunan. Tujuh aplikasi perdana MSC ialah Kerajaan Elektronik, kad bistari serba guna kebangsaan, sekolah bistari, teleperubahtan, pusat pasaran tanpa sempadan, pengeluaran web sejagat dan pusat penyelidikan dan pembangunan (MAMPU, 1997b).

3.4 Definisi Kerajaan Elektronik

Kerajaan elektronik umumnya disebut sebagai “maklumat digital dan transaksi perkhidmatan talian terus kepada rakyat” Adakalanya juga dilihat sebagai perdagangan elektronik (*ecommerce*), terutamanya perolehan talian terus (*online procurement*)

(Caldow 1999). Namun begitu, majalah *The Economist* berpendapat bahawa perbezaan asas antara kerajaan elektronik dan perdagangan elektronik ialah kerajaan elektronik adalah perdagangan elektronik pada skala yang lebih luas dan ianya tidak dapat memilih pelanggan seperti yang dibuat oleh perdagangan elektronik. (The Economist 26 June 2000).

Untuk menggambarkan kepesatan kadar kerajaan menggunakan talian terus (mengakses *Internet* dan menubuhkan laman web) di merata dunia, Menzel (1998), berdasarkan kepada rekod statistik, pada 1997 mengesan sebanyak 1,915 agensi kerajaan pada peringkat kebangsaan di seluruh dunia mempunyai laman web di mana Malaysia mengatasi semua negara di Timur Jauh dengan mempunyai 59 laman web berbanding Jepun yang mempunyai 33 laman web dan Cina yang mempunyai hanya 1 laman web.

Dalam konteks Kerajaan Malaysia, kerajaan elektronik definisikan sebagai pentadbiran jaringan multimedia tanpa kertas menghubungi agensi-agensi kerajaan di dalam Putrajaya, sebagai pusat pentadbiran yang baru dengan agensi-agensi kerajaan seluruh negara untuk menyediakan kemudahan untuk persekitaran kerjasama kerajaan dan menyalurkan perkhidmatan-perkhidmatan yang cekap kepada perniagaan dan rakyat. (MAMPU, 1977b)

3.5 Objektif Kerajaan Elektronik

Kerajaan Elektronik bertujuan “mencipta semula” (*reinventing*) bagaimana sektor awam boleh menyediakan keperluan-keperluan sektor awam dan sektor swasta (Heeks, 1999). Ianya cuba memperbaiki bagaimana kerajaan beroperasi dalam organisasi dan bagaimana kerajaan menyalurkan perkhidmatan-perkhidmatan kepada rakyat. Pada masa

yang sama juga, Kerajaan Elektronik berusaha melancarkan pengaliran maklumat dan proses-proses kerajaan untuk membuat pembaikan dalam kecepatan dan kualiti pembangunan, penyelarasan dan penguatkuasa dasar.

Wawasan Kerajaan Elektronik ialah untuk melihat perkhidmatan awam, perniagaan dan rakyat berganding bahu memanfaatkan potensi teknologi multimedia bagi faedah semua rakyat Malaysia. Wawasan ini mempunyai fokus untuk memperbaiki produktiviti secara berkesan dan penciptaan persekitaran kerjasama yang memajukan pembangunan berterusan industri multimedia negara. Kreativiti dan kerjasama di kalangan semua pihak terlibat ditonjolkan sebagai kunci kejayaan utama untuk dalam merealisasikan wawasan ini (MAMPU 1997b; Anuar, 1999).

3. 6 Faedah Kerajaan Elektronik

Dasar Kerajaan Elektronik dilaksanakan dengan harapan bahawa pelaksanaan dasar itu akan meningkatkan tahap penyampaian perkhidmatan dan meningkatkan kecekapan serta keberkesanan kerajaan. Peningkatan pada penyampaian perkhidmatan dicapai apabila rakyat mempunyai akses yang lebih kepada perkhidmatan yang lebih berkualiti dan spektrum perkhidmatan yang sentiasa berkembang disesuaikan dengan kehendak individu. Ini dapat digambarkan dengan penyediaan berbagai perkhidmatan yang disediakan melalui saluran akses seperti kiosks, komputer peribadi, TV interaktif, talipon dan faks (Ahmad Sarji, 1998).

Manakala peningkatan kecekapan dan keberkesanan kerajaan dicapai dengan memperbaiki proses-proses dan sistem kerja disebabkan peningkatan tahap perhubungan antara agensi dan individu dengan pelaksanaan kerajaan elektronik. Selain itu, kecepatan dan kualiti dalam pembuatan keputusan meningkat dengan hebatnya disebabkan

pengaliran lancar maklumat, mudah diperolehi melalui pangkalan data yang dikemaskini. Perisian sebagai alat yang digunakan untuk menganalisa dan menyokong keputusan bagi menyelesaikan masalah-masalah rumit dalam aplikasi kerajaan elektronik menyebabkan keputusan yang lebih baik untuk dasar awam dicapai (MAMPU, 1997b).

Secara lebih khususnya, faedah kerajaan elektronik disebutkan, antaranya memperbaiki interaksi kerajaan dengan pihak awam dan perniagaan dengan lebih senang, mudah dan berkualiti; memperbaiki dan membantu peralihan maklumat dan proses-proses perencanaan semula dalam sektor awam; dan meningkatkan kualiti dan produktiviti output dan perkhidmatan sektor awam (<http://www.elecgov.htm>.)

Laporan kajian *Texas Department of Information Resources* (1999) menjelaskan bahawa faedah Kerajaan Elektronik kepada agensi kerajaan ialah menyediakan perkhidmatan yang lebih baik kepada rakyat dan mengurangkan masa pekerja dalam memproses kerja-kerja yang menggunakan kertas (Barrett, *et al.*, 1999) Kajian tersebut juga menunjukkan bahawa faedah kerajaan elektronik kepada kerajaan negeri ialah mewujudkan *single face government* dan pengaksesan maklumat kerajaan yang meluas. (Barrett, *et. al*, 1999).

Kerajaan Elektronik menggunakan kesepaduan komputer dan telekomunikasi yang diperkayakan dengan kecepatan pemprosesan dan keupayaan menyimpan maklumat. Penggunaan teknologi-teknologi ini mampu membuatkan agensi kerajaan mengumpul dan menghantar lebih banyak data, teks, suara, dan data secara elektronik. Kiosk multimedia dan video interaktif boleh mengubah bentuk dan imej perkhidmatan pelanggan kerajaan jika agensi mengambil peluang yang menggunakan teknologi ini (Newell, 1999).

Bukan saja penyampaian secara elektronik akan membawa kepada pembaikan kepada perkhidmatan-perkhidmatan yang ada, malah ianya membawa kepada pemikiran cara baru mengenai pengurusan program kerajaan dan mekanisma penyampaian perkhidmatan kerajaan. Teknologi talian terus yang digunakan untuk menyokong penyampaian elektronik antaranya ialah lembaga buletin, televisyen interaktif, borang elektronik, kiosk interaktif, teknologi-teknologi mesin automatik, tindak balas suara automasi, dan katalog elektronik (Vallerand 1996; OTA, 1996). Teknologi baru yang semakin berkembang digunakan dalam kerajaan elektronik terutamanya komputer. Peralatan terminal, telekomunikasi, dan jaringan memberi pelung-peluang baru untuk melaksanakan penyampaian secara elektronik. Dengan itu, pentadbiran awam dan masyarakat pengguna menjimat kos melalui keuntungan kecekapan, masa tindakbalas yang cepat, dan keupayaan mengadakan maklumat yang betul kepada lebih banyak orang yang memerlukannya (Vallerand 1996; OTA, 1996)

Penggunaan internet sebagai medium yang penting dalam kerajaan elektronik membolehkan pemasaran produk dan perkhidmatan kepada pelanggan-pelanggan yang berkenaan; menyampaikan maklumat kepada masyarakat global, menyediakan forum untuk komunikasi dan memproses transaksi perniagaan seperti membuat pesanan dan pembayaran (Nath *et al.*, 1998). Manakala internet terus menjadi bentuk komunikasi yang dominan, intranet pula digunakan bagi menggantikan rangkaian komputer yang khusus untuk memudahkan penyampaian perkhidmatan. Ianya berfungsi menyelaraskan perkhidmatan (Worthington, 1998).

3.7 Projek Perintis Kerajaan Elektronik

Langkah pertama dalam pendekatan memilih aplikasi perintis melibatkan proses mewujudkan senarai mengikut keutamaan aplikasi perintis dan melaksanakannya. Perintis dipilih dari kalangan semua aplikasi yang dikenal pasti berdasarkan kepada tahap dan fisibilitinya. Untuk berkesan, penyaluran perkhidmatan baru hendak nyata kepada awam dengan cara ianya mewujudkan nilai kepada individu, entiti, dan masyarakat. Perintis itu juga seharusnya dapat digunakan oleh semua lapisan pengguna untuk memperbaiki kualiti perkhidmatan-perkhidmatan dan menjadi kos keuntungan produktiviti sebenar yang berkesan kepada kerajaan. Feasibiliti yang dimaksud adalah merangkumi kriteria penyelesaian teknologi yang mempunyai banyak manfaat, tidak membawa banyak masalah dalam pelaksanaan, bersedia menggunakan proses-proses baru, penggunaannya sesuai dengan operasi dan persekitaran undang-undang yang ada, kos yang munasabah kepada kerajaan dan langkah-langkah awalnya membolehkan pelaksanaan yang cepat. Melalui pelancaran MSC yang dibuat pada 1996. Kerajaan Elektronik dengan lima projek perintisnya telah diistiharkan sebagai salah satu daripada aplikasi perdana MSC. Lima projek perintis EG tersebut adalah seperti berikut:

1. Penyampaian elektronik bagi pendaftaran pemandu dan kenderaan, perlesenan dan penyamanan, perkhidmatan-perkhidmatan, bayaran kemudahan, dan informasi talian terus Kementerian Kesihatan atau *ePerkhidmatan (eServices)*.
2. Perolehan elektronik atau *ePerolehan (eProcurement)*
3. Persekitaran Pejabat Generik (*Generic Office Environment, GOE*)

4. Sistem Informasi Pengurusan Sumber Manusia (*Human Resource Management System*, HRMIS)
5. Sistem Kawalan Projek (*Project Monitoring System*).

3.7.1 Perkhidmatan Elektronik (*ePerkhidmatan*)

Projek perkhidmatan elektronik merangkumi penyampaian secara elektronik bagi pendaftaran pemandu dan kenderaan, perlesenan dan penyamanan, perkhidmatan, pembayaran kemudahan dan maklumat talian terus Kementerian Kesihatan yang bertujuan membolehkan pelanggan mengadakan transaksi yang lebih mudah dengan kerajaan dan syarikat-syarikat yang menyediakan kemudahan. Kerajaan elektronik menyediakan perkhidmatan yang boleh diakses dengan menggunakan kiosk atau komputer peribadi, contohnya memperbaharui lesen pemandu dan membayar bil elektrik dengan mudah melalui hanya satu sesi mudah. Untuk mendapatkan perkhidmatan yang diperlukan, rakyat tidak perlu ke pejabat berkenaan atau untuk beratur dalam barisan yang panjang tetapi mencukupi dengan memilih salah satu saluran multimedia seperti kiosk atau komputer untuk mengakses pada bila-bila masa dan di mana-mana tempat mengikut kelesesaan masing-masing pengguna. Organisasi terlibat dalam projek perintis ini ialah Jabatan Pengangkutan Jalan, Tenaga Nasional Berhad, Telekom Malaysia Berhad, dan Kementerian Kesihatan. (MAMPU, 199b; 1997e).

3.7.2 Perolehan Elektronik (*ePerolehan*)

Projek perintis *ePerolehan* Kerajaan Elektronik mengautomasikan, merencana semula dan menukarkan sistem perolehan yang ada bagi mengadakan penyaluran perkhidmatan

yang menjimatkan kos dan pusingan masa yang lebih cepat kepada kerajaan. Ia memudahkan pihak kerajaan mengurus dan berunding dengan pembekal. Sistem perolehan bersepadu juga menghubungkan sistem-sistem agensi lain seperti perancangan permintaan/penawaran, kewangan, belanjawan, perakuan dan pengurusan inventori, untuk membolehkan kerajaan menjadi pembeli yang lebih cekap. Pembekal kecil atau besar dapat juga memanfaatkan daripada ketelusan yang wujud dalam sistem baru dan menerima bayaran yang lebih cepat dan lebih tepat serta meningkatkan kerjasama antara sektor perniagaan dan kerajaan. Organisasi yang terlibat dalam projek perintis ini ialah Bahagian Pengurusan dan Perolehan Kerajaan, Jabatan Perbendaharaan, Kementerian Kewangan, Bahagian Pentadbiran, Kementerian Kewangan, dan Bahagian Pentadbiran (MAMPU, 1997b; 1997f).

3.7.3 Persekitaran Pejabat Generik (GOE)

Projek perintis Persekitaran Pejabat Generik atau *Generic Office Environment* menyediakan satu persekitaran pejabat “tanpa kertas” dengan menggunakan paradigma teknologi informasi multimedia. Sistem ini menyediakan kakitangan awam dengan kaedah “cepat dan mudah” untuk mengakses informasi yang terkini, konsisten dan tepat serta memastikan informasi yang betul kepada orang yang berkenaan dan masa yang bersesuaian. GOE adalah sistem multimedia yang menyediakan komponen fungsi yang diperlukan untuk menjalankan pelbagai fungsi kerja iaitu proses-proses operasi mana-mana agensi kerajaan. Ia menyediakan berbagai blok fungsi yang apabila dikombinasikan oleh pengguna dalam pelbagai cara dapat memenuhi keperluan-keperluan operasi yang spesifik atau untuk membentuk komponen fungsi yang lebih

canggih. Projek perintis GOE ini disesuaikan dengan keperluan-keperluan kerja-kerja pejabat. Selain itu, ianya juga berkeupayaan disesuaikan dengan keperluan-keperluan kerja bahagian lain dalam kerajaan. Agensi-agensi yang terlibat dalam projek perintis ini ialah Pejabat Perdana Menteri, Pejabat Timbalan Perdana Menteri, Bahagian Kabinet, MAMPU, Unit Perancangan Ekonomi dan Unit Pelaksanaan dan Penyelarasan (MAMPU, 1997b; MAMPU, 1997g).

3.7.4 Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia (HRMIS)

Projek Perintis Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia atau *Human Resource Management Information System* (HRMIS) menyediakan satu “*interface*” untuk kakitangan kerajaan untuk melaksanakan fungsi pengurusan sumber manusia secara cekap dan berkesan dalam persekitaran yang bersepadu. Skop keseluruhan projek akan merangkumi bidang-bidang seperti pengambilan dan pemilihan kakitangan, penubuhan jawatan, reka bentuk struktur organisasi, penilaian prestasi dan latihan. Ini semua akan membantu proses-proses pengurusan yang termasuk pembangunan organisasi, formulasi skema-skema perkhidmatan, formulasi polisi gaji, perancangan keperluan tenaga kerja, pengurusan kemahiran-kemahiran, polisi “*rightsizing*”, polisi penstafan dan inisiatif produktiviti dan kualiti (MAMPU, 1997b; MAMPU, 1997h).

3.7.5 Sistem Kawalan Projek (PMS)

Projek perintis Sistem Kawalan Projek atau *Project Monitoring System* (PMS) direkabentuk untuk menyediakan suatu mekanisma pengawalan pelaksanaan projek. Perkhidmatan juga menyediakan suatu landasan pertukaran idea dan mewujudkan model-

model amalan terbaik dalam pengurusan informasi dan perkhidmatan komunikasi. Keseluruhan skop meliputi tiga perkhidmatan iaitu perkhidmatan pengguna, perkhidmatan data dan perkhidmatan komunikasi. Perkhidmatan pengguna menyediakan keupayaan-keupayaan untuk menyokong proses-proses terlibat dalam kawalan projek dan memperbaiki kecekapan dan keberkesanan fungsi pengurusan dan operasi. Fungsi pengurusan meliputi formulasi keseluruhan misi, matlamat dan objektif, dan prestasi kawalan. Manakala, fungsi operasi berhubungan dengan mendapatkan maklumat setiap projek dan melaporkan kemajuan tahap agensi-agensi beroperasi. Perkhidmatan data menyediakan pengkalan data untuk memenuhi keperluan berbagai jenis aktiviti kawalan seperti menangani pelbagai jenis maklumat dan media dan keupayaan mengongsi maklumat di kalangan dan dalam agensi. Projek-projek terlibat dalam projek perintis PMS ialah Perancangan Pembangunan Ketujuh di Kementerian Pendidikan dan tiga agensinya iaitu Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan, Sarawak dan Pahang dan lima projek perintis Kerajaan Elektronik. (MAMPU, 1997b; MAMPU, 1997i).

3.8 Ringkasan Bab

Bab ini menunjukkan bahawa peranan Perkhidmatan Awam Malaysia berubah-ubah dari dekad ke dekad sejak merdeka untuk memastikan kesejahteraan pembangunan sosio-ekonomi negara. Pembaharuan-pembaharuan pentadbiran yang melibatkan penggunaan IT dan multimedia dan berorientasi kualiti dan pelanggan seperti program-program automasi dan pengkomputeran, “one-stop-counter”, TQM, dan ISO 9000 adalah usaha-usaha untuk menyampaikan perkhidmatan awam yang cekap, berkesan, dan berkualiti. Namun, pelaksanaan dasar Kerajaan Elektronik sebagai program pembaharuan “mencipta semula kerajaan” melibatkan perubahan yang radikal melalui

proses kejuruteraan semula. Perbincangan mengenai projek-projek perintis Kerajaan Elektronik memperlihatkan perubahan-perubahan kerja yang dihadapi oleh kakitangan awam. Anjakan daripada paradigma pentadbiran tradisional kepada paradigma pentadbiran “tanpa kertas” ini mendesak mereka untuk menjadi pekerja pengetahuan. Dengan itu, kompetensi-kompetensi pekerja, struktur, budaya dan gaya pengurusan turut juga perlu berubah demi untuk menyempurnakan kerja dengan cekap, berkesan, dan berkualiti.

BAB 4

REKA BENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN

4.0 Pengenalan

Bab ini mengandungi perbincangan mengenai seting dan reka bentuk kajian, unit analisis, teknik persampelan, pengukuran pembolehubah, analisis data dan tinjauan rintis.

4.1 Seting dan Reka Bentuk Kajian

Kajian dilaksanakan dalam seting yang melibatkan penilaian perasaan dan kelakuan kakitangan awam dalam persekitaran kerja agensi Kerajaan Elektronik. Tujuan kajian ialah untuk mengenal pasti dan memahami beberapa hubungan antara dimensi-dimensi kompetensi pekerja (pembolehubah-pembolehubah bebas), faktor-faktor birokrasi (pembolehubah-pembolehubah penyederhanaan) dan pembolehubah bersandar (pretasi kerja) . Maka itu, kajian ini ialah kajian korelasi dalam bentuk deskriptif dan kajian hipotesis (Sekaran, 2000). Pengujian hipotesis dilakukan untuk meneliti lebih mendalam mengenai hubungan pembolehubah-pembolehubah yang telah diandaikan dan seterusnya menjawab soalan kajian (Sekaran, 2000). Disebabkan data dipungut pada suatu masa (Zikmund, 2000; Sekaran, 2000), maka kajian ini mengaplikasikan kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional*) yang berdasarkan kepada soal selidik yang dijawab oleh pekerja pengetahuan kumpulan kakitangan profesional dan sokongan agensi EG sebagai responden.

Bersesuaian dengan jenis penyelidikan yang dibincangkan di atas, maka, pengkaji memilih untuk menggunakan reka bentuk survei kerana dirasakan lebih sesuai berbanding dengan rekabentuk kajian lainnya memandangkan pertama, kakitangan awam agensi EG sebagai unit analisis; kedua, tarikan untuk mengumpul data primer dari populasi yang amat besar iaitu kakitangan kumpulan profesional dan kumpulan sokongan yang dikenalpasti sebagai pekerja pengetahuan daripada empat jabatan kerajaan (Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Perkhidmatan Awam, Jabatan Pengangkutan Awam JPJ dan Jabatan Perbendaharaan); ketiga, mengukur persepsi kakitangan awam ini; keempat, kos masa dan wang yang lebih rendah; kelima perlu meminimalkan kemungkinan berlaku bias peribadi penyelidik dan mengadakan penyelidikan bersifat seobjektif mungkin dan akhirnya, ianya amat berguna untuk ujian hipotesis (Sekaran, 2000; Zigmund, 2000).

4.2 Unit Analisis

Unit analisis kajian adalah kakitangan awam iaitu pekerja pengetahuan yang bekerja di agensi-agensi pemimpin projek-projek perintis Kerajaan Elektronik yang dilancarkan pada 1996 semasa pelancaran pelaksanaan Koridor Raya Multimedia (MSC) iaitu Jabatan Pengangkutan Jalan (*ePerkhidmatan*), Jabatan Perbendaharaan (*ePerolehan*), Jabatan Perdana Menteri (GOE dan PMS), Jabatan Perkhidmatan Awam (HRMIS). Borang Soal Selidik terdiri daripada 3 set iaitu set A, set B dan set C. Set A mengandungi Bahagian A hingga L yang dijawab oleh kumpulan subordinat. Manakala set B yang dijawab oleh kumpulan superior juga terdiri daripada Bahagian A hingga L yang sama seperti dalam set A dan Bahagian M.

yang merupakan konstruk mengenai penilaian superior kepada subordinat mereka. Set C yang dijawab oleh pegawai pengurusan atasan (seperti pengarah dan timbalan pengarah) mengandungi Bahagian A dan Bahagian B yang soalan-soalannya sama seperti Bahagian M dalam set B iaitu mengenai penilaian mereka terhadap prestasi kerja pegawai-pegawai bawahannya (terdiri daripada kumpulan superior). Jadual 4.1 menunjukkan set-set soal selidik bagi responden kajian.

Jadual 4.1 Jenis Soal Selidik dan Responden Kajian

Bahagian	Set A (Subordinat) 266 Responden	Set B (Superior Pertengahan) 121 Responden	Set C (Superior Atasan) 34 Responden
Bahagian A Demografi	✓	✓	✓
Bahagian B Pengetahuan	✓	✓	
Bahagian C Kemahiran IT	✓	✓	
Bahagian D Kesedaran Diri	✓	✓	
Bahagian E Pengurusan Diri	✓	✓	
Bahagian F Kesedaran Sosial	✓	✓	
Bahagian G Pengurusan Hubungan	✓	✓	
Bahagian H Kompetensi Spiritual	✓	✓	
Bahagian I Gaya Pengurusan	✓	✓	
Bahagian J Budaya Organisasi	✓	✓	
Bahagian K Struktur Organisasi	✓	✓	
Bahagian L Prestasi Kerja (Nilaian Kendiri)	✓	✓	
Bahagian M Prestasi Kerja		✓	✓

(Nilai Superior)			
------------------	--	--	--

4.3 Prosedur Persampelan Kajian

Populasi kajian adalah kakitangan awam yang melaksanakan kerja-kerja pengetahuan dalam agensi pemimpin lima projek perintis Kerajaan Elektronik yang dilancarkan *ePerkhidpada* 1996 iaitu JPM (GOE dan PMS); JPA (HRMIS); JPJ (*ePerkhidmatan*) dan JP (*ePerolehan*). Pekerja pengetahuan dikenal pasti sebagai kakitangan kumpulan profesional dan kumpulan sokongan yang melaksanakan tugas dengan menggunakan komputer dan alat-alat IT serta multimedia yang lainnya. Berdasarkan kepada senarai perjawatan kakitangan dan buku panduan telefon jabatan tahun 2002 yang diperolehi dari Jabatan-Jabatan yang disebut di atas yang semuanya bertempat di Putrajaya, maka diketahui populasi pekerja pengetahuan di Jabatan-Jabatan. Jumlah kakitangan awam yang menjadi pekerja pengetahuan di semua bahagian-bahagian yang terletak di Putrajaya adalah sekitar 1700 orang (BPPSM, JPA, September, 2002).

Manakala, di Jabatan Perdana Menteri, Unit Penyelarasan Pelaksanaan (UPP) yang menjadi agensi pemimpin projek perintis PMS mempunyai sekitar 500 pekerja pengetahuan (BPPSM, JPM, Julai, 2002). Di Jabatan Perdana Menteri, BPPSM mempunyai pekerja pengetahuan 300 orang, dan MAMPU mempunyai pekerja pengetahuan 250 orang adalah dua bahagian yang paling aktif melaksanakan GOE (BPPSM, JPM, Julai, 2002). Jabatan Pengangkutan Jalan mempunyai 200 pekerja pengetahuan (Buku Panduan Telefon JPJ, 2002). Di Bahagian Perolehan, Kementerian Kewangan, (Jabatan Perbendaharaan) yang menjadi agensi pemimpin *ePerolehan* mempunyai 250 orang pekerja pengetahuan (Senarai Perjawatan, Bahagian Perolehan, 2002). Dengan itu, populasi kajian ialah 2950. Berpanduan kepada sampel Krjecie

and Morgan (1970) (dinyatakan dalam Sekaran, 2000), sample saiz bagi populasi 3000 ialah 341 untuk diterima dalam kajian sains sosial. Kajian menggunakan teknik pesampelan rawak berstrata (Barbie, 1986) yang melibatkan penyenaraian unit-unit yang aktif melaksanakan projek perintis EG. Kemudian kakitangan awam dipilih secara rawak oleh ketua-ketua unit untuk menjadi responden.

4.4 Pengukuran Pembolehubah

Operalisasi adalah pembentukan prosedur kajian spesifik yang akan menghasilkan pemerhatian empirik yang mewakili konsep-konsep dalam kehidupan yang sebenarnya (Babbie, 1986; Sekaran, 2000). Mengoperalisasikan sesebuah konsep adalah membuatkan konsep itu dapat diukur iaitu dengan melihat dimensi-dimensi kelakuan, aspek-aspeknya atau ciri-ciri yang dijelaskan oleh konsep itu dan kemudiannya ia ditafsirkan kepada elemen yang dapat diperkaitkan dan diukur untuk membentuk suatu index pengukuran konsep itu (Sekaran, 2000).

4.4.1 Pengukuran Pembolehubah Bersandar: Prestasi Kerja

Berdasarkan kepada literatur mengenai prestasi kerja, prestasi kerja dalam perkhidmatan awam, amnya dan agensi EG khususnya, dioperalisasikan kepada tiga dimensi iaitu kecekapan kerja, keberkesanan kerja dan kualiti perkhidmatan (Gronroos, 1990; Lawton dan Rose, 1991; Gumesson, 1991; Klimoski, 1991; Rosen, 1993).

Bagi mengukur prestasi kerja (PKERJA), prosedur kaedah Likert digunakan kerana ianya mempunyai kelebihan teknik analisis item. Kecekapan kerja dilihat kepada hubungan antara input dan output (Isaac, 1997). Kecekapan kerja pekerja

pengetahuan diukur dengan menggunakan 6 item berupa 4 pernyataan positif dan 2 pernyataan negatif (BSS: Bahagian L, Soalan) yang mengukur hasil kerja berhubung dengan kualiti, ketepatan dan kecekapan masa, penangguhan kerja, dan pengulangan kesalahan.

Bagi mengukur keberkesanan kerja pula, 6 item berupa 4 pernyataan positif dan 2 pernyataan negatif dibentuk. Item ini mengukur hasil kerja yang dihubungkan dengan melaksanakan kerja atau perkhidmatan yang betul dan mencapai piawaian kerja atau objektif kerja yang ditetapkan (Ghobadian dan Ashworth, 1994).

Bagi mengukur kualiti perkhidmatan, 10 item berupa 9 pernyataan positif dan 1 pernyataan negatif dibentuk. Item merangkumi indikator kualiti perkhidmatan yang berhubung dengan kebolehpercayaan, layanan, kebolehsampaian, kepastian dan keselamatan (Parasuraman, Berry dan Zeithmal, 1988). Persepsi terhadap prestasi kerja diperolehi untuk penilaian sendiri (387 responden subordinat dan superior pertengahan), penilaian superior terhadap subordinat oleh 121 responden superior pertengahan dan penilaian superior terhadap subordinat (superior pertengahan) oleh 34 responden superior atasan.

4.4.2 Pengukuran: Pembolehubah-Pembolehubah Bebas

Pembolehubah-pembolehubah bebas kajian adalah terdiri daripada kompetensi-kompetensi berasaskan IQ , kompetensi-kompetensi berasaskan EQ dan kompetensi-kompetensi SQ. Berikut adalah perbincangan mengenai pengukuran bagi setiap pembolehubah-pembolehubah bebas.

4.4.2.1 Pengukuran: Kompetensi-Kompetensi Kecerdasan Intelek (IQ)

Pembolehubah-pembolehubah bebas kompetensi-kompetensi berasaskan IQ ialah latihan perisian komputer (LATIHIT), kompetensi pengurusan maklumat (URUSMAK), dan kompetensi penggunaan IT (GUNAIT) yang pengukurannya dihuraikan seperti berikut:

a. Latihan perisian komputer

Perisian-perisian IT (LATIHIT) yang asas dan biasa digunakan dalam kerja-kerja pengetahuan dapat dibahagikan kepada di peringkat non-teknikal (mel elektronik atau *email*, pemprosesan perkataan atau *word processing*, helaian hamparan atau *spreadsheet*, persembahan atau *presentation*) dan teknikal (pangkalan data atau *database*, dan jaringan atau *networking*) (BSS: Bahagian B, Soalan 2). Respon responden bagi setiap satu perisian menunjukkan mereka ada mengikuti atau belum lagi mengikuti kursus mengenainya. Jumlah penyertaan responden dalam latihan perisian akan menunjukkan nisbah skor daripada 7 (jumlah kursus).

b. Kompetensi Pengurusan Maklumat

Sebahagian besar daripada kerja-kerja pengetahuan di agensi EG melibatkan menyimpan dan memproses dokumen. Maka itu, kecekapan, keberkesanan, dan kualiti perkhidmatan kakitangan awam amat bergantung kepada kemampuan mereka mengurus maklumat. Bagi mengukur kompetensi pengurusan maklumat (URUSMAK), 10 item berupa 7 pernyataan positif dan 3 pernyataan negatif dibentuk. Repons responden menunjukkan persepsi mereka terhadap keupayaan mencari, memperolehi dan menyampaikan maklumat dengan menggunakan komputer (BSS: Bahagian C (I), Soalan 1-10). Bagi setiap item disertakan skel Likert bersama 5 mata iaitu dengan skor berikut: 1

= amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak bersetuju, 4 = setuju dan 5 = amat setuju.

Jumlah skor kesemua item bagi setiap aspek mencerminkan persepsi responden terhadap kemampuan mengurus maklumat.

c. Kompetensi Penggunaan IT

Bagi mengukur kompetensi penggunaan aplikasi IT (GUNAIT), 7 item berupa persepsi responden mengenai tahap kemampuan dalam menggunakan perisian-perisian asas yang biasa digunakan dalam melaksanakan kerja iaitu pemprosesan perkataan (*word processing*), pangkalan data (*database*), helaian hamparan (*spreadsheet*), persembahan (*presentation*), pelayar (*browser*), mel elektronik (*email*), dan pesanan segera (*instant message*) (BSS, Bahagian C(II). Bagi setiap item disertakan skel Likert bersama 4 mata iaitu dengan skor berikut: 1 = tidak tahu langsung, 2 = masih memerlukan latihan, 3 = dapat menggunakannya dengan selesa 4 = boleh membantu orang lain. Jumlah skor kesemua item bagi setiap aspek mencerminkan persepsi responden terhadap kemampuan menggunakan IT.

4.4.2.2 Pengukuran: Kompetensi-Kompetensi Kecerdasan Emosi (EQ)

Pembolehubah-pembolehubah bebas kompetensi-kompetensi berasaskan EQ ialah kompetensi kesedaran diri (SEDIRI), kompetensi pengurusan diri (URUSDIRI), kompetensi kesedaran sosial (SESOSIAL), dan kompetensi mengurus hubungan (URUSHUB). Pengukuran bagi setiap satunya adalah seperti berikut:

a. Kompetensi Kesedaran Diri

Kompetensi kesedaran diri (SEDIRI) diukur dengan melihat keupayaan responden dari segi kesedaran emosi diri, ketepatan penilaian diri dan kepercayaan diri (Goleman, 2001). Soalan-soalan dibina berdasarkan teori Goleman (2001). Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif. Respon responden menunjukkan keupayaan mereka terhadap memahami perasaan diri, menilai diri dengan teliti, mengenal pasti bagaimana perasaan mempengaruhi prestasi, mengetahui kekuatan, dan kelemahan diri, mengetahui tahap keyakinan, bersifat tenang dan terbuka dengan cabaran-cabaran. Bagi setiap item disertakan skel Likert bersama 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak mampu, 2 = tidak mampu, 3 = agak mampu, 4 = mampu, dan 5 = amat mampu. Jumlah skor kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap kompetensi kesedaran dirinya.

b. Kompetensi Pengurusan Diri

Kompetensi pengurusan diri (URUSDIRI) diukur dengan melihat keupayaan responden dari segi pengawalan emosi diri, amanah, kesungguhan, kesesuaian, dorongan pencapaian dan inisiatif (Goleman, 2001). Soalan-soalan soal selidik dibina berdasarkan teori Goleman (2001). Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif. Respon responden menunjukkan keupayaan mereka mengawal perasaan-perasaan murung, menyakinkan orang lain supaya dapat mempercayai dirinya, berhati-hati dan disiplin dalam melaksanakan kerja, bersikap terbuka untuk berubah, berorientasi pencapaian dengan sanggup mengambil risiko, menyokong inovasi, dan bersifat proaktif untuk mengelak masalah. Bagi setiap item disertakan skel Likert 5 mata

dengan skor berikut: 1 = amat tidak mampu, 2 = tidak mampu, 3 = agak mampu, 4 = mampu dan 5 = amat mampu. Jumlah skor kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap keupayaan dalam aspek berkenaan.

c. Kompetensi Kesedaran Sosial

Kompetensi kesedaran sosial (SESOSIAL) diukur dengan melihat keupayaan responden dari segi empati, orientasi perkhidmatan, kesedaran organisasi (Goleman, 2001). Soalan-soalan dibina berdasarkan teori Goleman (2001). Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif. Respon responden menunjukkan keupayaan mereka menyedari emosi, keprihatinan dan keperluan orang lain, memanfaatkan struktur formal dan tidak formal untuk mempengaruhi dan melakukan kerja. Bagi setiap item disertakan skala Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak mampu, 2 = tidak mampu, 3 = agak mampu, 4 = mampu dan 5 = amat mampu. Jumlah skor kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap memahami individu atau ahli dalam kumpulan dengan tepat.

d. Kompetensi Pengurusan Perhubungan

Kompetensi pengurusan hubungan (URUSHUB) diukur dengan melihat keupayaan responden dari segi membentuk orang lain, pengaruh, komunikasi, pengurusan konflik, kepimpinan berwawasan, pemangkin perubahan, membina ikatan, kerja berkumpulan, dan kerjasama (Goleman, 2001). Soalan-soalan soal selidik dibina berdasarkan teori Goleman (2001). Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif. Respon responden menunjukkan keupayaan mereka memasang

strategi yang luas untuk merubah interaksi tindakan ke arah menyelesaikan masalah, menangani masalah melalui komunikasi berkesan, menenangkan masalah rumit serta memimpin orang lain bersama-sama ke arah mencapai matlamat, menghapuskan halangan untuk berubah dan mendapat kerjasama, memilih orang berkebolehan masuk dalam jaringan kerja, berkongsi maklumat dan sumber untuk mewujudkan suasana harmoni untuk bekerja. Bagi setiap item disertakan skel Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak mampu, 2 = tidak mampu, 3 = agak mampu, 4 = mampu dan 5 = amat mampu. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap keupayaan bersosial dengan mendapatkan tindak balas yang diinginkan daripada orang lain.

4.4.2.3 Pengukuran: Kompetensi-Kompetensi Kecerdasan Spiritual (SQ)

Pembolehubah-pembolehubah bebas kompetensi-kompetensi berasaskan SQ ialah kompetensi pembinaan spiritual (BINASP), kompetensi pengertian hidup (ERHIDUP) dan sistem nilai diri (NILAIDI). Pengukuran bagi setiap satunya adalah seperti berikut:

a. Kompetensi Pembinaan Spiritual

Kompetensi pembinaan spiritual diukur dengan melihat keupayaan responden dari segi penglibatan dalam aktiviti-aktiviti kerohanian. Soalan-soalan dibina berdasarkan konsep Chatters, Levin dan Taylor (1992) yang menghuraikan mengenai dimensi-dimensi penglibatan agama. Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif. Respon responden menunjukkan keupayaan membina spiritual melalui aktiviti menganjur dan menyertai program-program kerohanian dan membaca

bahan-bahan mengenai kerohanian. Bagi mengukur keupayaan membina kecerdasan spiritual (BINASP) dengan menggunakan skel Likert 4 mata perbezaan kekerapan dalam penglibatan pekerja dengan program kerohanian (BSS: Bahagian H, Soalan 1 hingga 4) . Skor skel seperti berikut: 1 = tidak pernah, 2 = jarang-jarang, 3 = kadang-kadang dan 4 = selalu. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap tahap kesedaran kerohanian pekerja.

b. Kompetensi Pengertian Hidup

Kompetensi pengertian hidup (ERHIDUP) diukur dengan keupayaan membina spiritual, memberi pengertian hidup, melihat kepentingan pekerjaan dalam konteks pengertian hidup yang lebih luas dan nilai-nilai hidup (Zohar dan Marshall, 2000). Soalan-soalan soal selidik dibina berdasarkan kepada teori Zohar dan Marshall (2000) yang menyatakan tanda-tanda orang yang mempunyai kecerdasan spiritual yang tinggi. Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif (BSS: Bahagian H Soalan 6 hingga 10). Respon responden menunjukkan keupayaan mereka meyakini tujuan dihidupkan, mengawal diri supaya sentiasa beretika, melihat kerja sungguh bermakna dalam konteks kehidupan yang lebih luas, dan mencari jawapan mendasar kepada masalah-masalah yang hendak diselesaikan. Setiap item disertakan skel Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju , 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap kemampuannya memberi pengertian dan tujuan dalam kehidupan dan menghubungkannya dalam konteks pekerjaan.

c. Kompetensi Nilai Diri

Kompetensi nilai diri diukur dengan melihat keteguhan nilai-nilai diri yang ada pada pekerja untuk berusaha memberi pengertian hidup dalam konteks pekerjaan pekerja (Zohar dan Marshall, 2000). Soalan-soalan dibina berdasarkan konsep Zohar dan Marshall (2000) mengenai nilai-nilai diri yang dibentuk untuk memberi pengertian hidup individu. Lima item (BSS: Bahagian H Soalan 11 hingga 15) berupa pernyataan positif dibentuk. Respon responden menunjukkan nilai-nilai ketabahan diri bersih, cekap, amanah, menjaga perhubungan yang baik, sanggup berkorban tanpa mengharapkan balasan daripada orang lain, sanggup bersusah payah untuk mencapai matlamat. Setiap soalan disertakan skel Likert 5 mata yang skornya seperti berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju, 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap komitmen pekerja melaksanakan sistem nilai dirinya yang menjadikan beliau amat bermotivasi melaksanakan kerjanya.

4.4.3 Pengukuran: Pembolehubah Penyederhanaan

Pembolehubah-pembolehubah penyederhanaan terdiri daripada pembolehubah struktur organisasi (STRUKORG); budaya organisasi (BUDORG) dan gaya pengurusan (GAYAURUS). Pengukuran bagi setiap pembolehubah satunya adalah diuraikan seperti berikut.

a. Struktur Organisasi

Berdasarkan kepada konsep struktur organisasi formal, tidak formal, mekanik dan organik (Carell, Jennings dan Hearin, 1997) indikator-indikator dibentuk dan soal-soalan dibina berdasarkan indikator-indikator ini. Respon responden menunjukkan persepsi mereka terhadap jenis struktur organisasi tempat bekerja, tahap kejelasan perihalan kerja, tahap pengkhususan kerja, sifat pembuatan keputusan mereka, autonomi untuk membuat keputusan, masalah penyelesaian kerja kerana kerenah birokrasi, dan tahap kekuatan koordinasi antara unit yang mempengaruhi pelaksanaan kerja (Burns dan Stalker, 1961; George dan Jones, 1996; Geary, 1996; McHugh, 1997;). Sepuluh item dibentuk dengan pernyataan positif (BSS: Bahagian K, soalan 1 hingga 10). Setiap item disertakan skel Likert bersama 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju, 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap kesesuaian struktur organisasi dalam membantu mereka mencapai prestasi kerja.

b. Budaya Organisasi

Memandangkan instrumen Markus Hauser (1998) mempunyai indikator-indikator budaya organisasi yang bersesuaian digunakan untuk persekitaran kerja EG, maka penyelidik mengadaptasikan instrumen untuk mengukur persepsi responden yang menunjukkan pengaruh budaya organisasi dalam mencapai prestasi kerja. Respon responden menunjukkan persepsi mereka terhadap keberkesanan komunikasi antara anggota dalam unit, antara unit dan antara superior dan subordinat, penggunaan kuasa oleh pegawai atasan atau superior dalam mempengaruhi pekerja mereka, kepercayaan superior

terhadap subordinat dan subordinat terhadap superior, kepentingan aplikasi IT dalam pekerjaan, kebebasan bersuara dan memberi pendapat. Sejumlah 15 item dibentuk dengan pernyataan positif (BSS: Bahagian J, soalan 1 hingga 15). Setiap item disertakan skala Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju, 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap pengaruh budaya organisasi dalam membantu mereka mencapai prestasi kerja.

c. Gaya Pengurusan

Kelakuan-kelakuan pengurus atau pemimpin dibincangkan dalam teori grid pengurusan Blakes dan Mouton (1962) iaitu pengurus yang mengutamakan pencapaian objektif daripada kepentingan hubungan; pengurusan yang mengutamakan hubungan daripada pencapaian objektif, pengurus yang mengimbangkan pencapaian objektif dan hubungan, pengurus yang mengutamakan kedua-duanya, dan pengurus yang tidak mengabaikan kedua-duanya. Soalan-soalan dibina berdasarkan kelakuan-kelakuan pengurus seperti yang disebutkan (BSS: Bahagian I, soalan 1 hingga 5). Setiap item disertakan skala Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju, 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap pengaruh gaya pengurusan superior dalam membantu mereka mencapai prestasi kerja.

4.5 Penyusunan Soal Selidik

Soal selidik kajian terdiri daripada tiga set (Lihat jadual 4.1). Set A (Lampiran 2A) mempunyai 12 bahagian (A hingga L), set B (Lampiran 2B) mempunyai 13 bahagian (A hingga M), dan set C (lampiran 2C) mempunyai 2 bahagian (A dan M).

Jadual 4.2 Penyusunan Soal Selidik

Bahagian	Konstruk	Item
Bahagian A Demografi	Organisasi tempat kerja, jawatan, bidang jawatan, jantina, umur, tempoh perkhidmatan dalam kerajaan, tempoh perkhidmatan dalam organisasi sekarang	7 item
Bahagian B	Pendidikan, latihan perisian komputer, Penglibatan dalam projek IT sebelum EG Penglibatan dalam projek IT semasa EG	7 item 2 item 2 item
Bahagian C	Kompetensi Pengurusan Maklumat Kompetensi Penggunaan IT	10 item 7 item
Bahagian D	Kompetensi Kesedaran Diri	6 item
Bahagian E	Kompetensi Pengurusan Diri	6 item
Bahagian F	Kompetensi Kesedaran Sosial	6 item
Bahagian G	Kompetensi Pengurusan Hubungan	9 item
Bahagian H	Kompetensi Pembinaan Spiritual Kompetensi Pengertian Hidup Kompetensi Nilai Diri	4 item 5 item 6 item
Bahagian I	Gaya Pengurusan	5 item
Bahagian J	Budaya Organisasi	12 item
Bahagian K	Struktur Organisasi	8 item
Bahagian L	Kecekapan Kerja Nilai Diri Keberkesanan Kerja Nilai Diri Kualiti Perkhidmatan	6 item 6 item 10 item
Bahagian M	Kecekapan Kerja Nilai Superior Keberkesanan Kerja Nilai Superior	6 item 6 item

	Kualiti Perkhidmatan	10 item
--	----------------------	---------

4.6 Kaedah Analisis Data

Kajian menggunakan kaedah korelasi Pearson (*Pearson Correlation*) dalam analisis bivariat untuk menguji hipotesis-hipotesis ($H_{a1} - H_{a20}$) bagi melihat kekuatan hubungan linear antara dua pembolehubah (Hair, Anderson, Tatham, dan Black, 1998) iaitu pembolehubah bebas (LATIHIT, URUSMAK, GUNAIT, SEDIRI, URUSDIRI, SESOSIAL, URUSHUB, BINASP, ERHIDUP dan NILAIDI) dan pembolehubah bersandar (PEKERJA) di kalangan kakitangan profesional dan sokongan agensi EG.

Manakala, kajian menggunakan analisis regresi berganda (*Muliple Regression Analysis*) untuk pengujian hipotesis-hipotesis ($H_{a21} - H_{a22}$) yang melihat kesan kesemua pembolehubah-pembolehubah bebas apabila diuji secara serentak atas andaian mempunyai kepentingan yang sama rata terhadap pembolehubah bersandar. Koefisien penentuan (R^2) yang diperoleh menunjukkan anggaran peratusan variasi yang menerangkan varians pembolehubah bersandar (Hair *et al.*, 1998; Kerlinger, 1986).

Dengan itu model regresi untuk prestasi kerja adalah seperti berikut:

$$\begin{aligned}
 Y_{PKERJA} = & \beta_0 + \beta_1 LATIHIT + \beta_2 URUSMAK + \beta_3 GUNAIT + \beta_4 SEDIRI + \\
 & \beta_5 URUSDIRI + \beta_6 SESOSIAL + \beta_7 URUSHUB + \beta_8 BINASP + \\
 & \beta_9 ERHIDUP + \beta_{10} NILAIDI + u
 \end{aligned}$$

PKERJA = Prestasi Kerja

LATIHIT = Latihan Perisian Komputer

URUSMAK = Kompetensi Pengurusan Maklumat

GUNAIT = Kompetensi Penggunaan IT

SEDIRI = Kompetensi Kesedaran Diri

URUSDIRI = Kompetensi Pengurusan Diri

SESOSIAL = Kompetensi Kesedaran Sosial

URUSHUB = Kompetensi Pengurusan Hubungan

BINASP = Kompetensi Pembinaan Spiritual

ERHIDUP = Kompetensi Pengertian Hidup

NILAIDI = Kompetensi Nilai Diri

Koefisien regresi (β_1) ialah perubahan yang berlaku hasil daripada perubahan 1 unit dalam pembolehubah bebas daripada persepsi kaktitangan agensi EG. Dalam prestasi kerja adalah fungsi latihan perisian komputer, kompetensi pengurusan maklumat, kompetensi penggunaan IT, kompetensi kesedaran diri, kompetensi pengurusan diri, kompetensi kesedaran sosial, kompetensi pengurusan hubungan, kompetensi pembinaan spiritual, kompetensi pengertian hidup dan kompetensi nilai diri.

Seterunya, analisis regresi hierarki digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis (H_{a23} – H_{a40}) yang melihat peranan pembolehubah penyederhanaan dalam hubungan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar (Cohen dan Cohen, 1983). Kaedah regresi hierarki ini melibatkan tiga langkah. Langkah 1 ialah analisis regresi untuk melihat sumbangan varians (R^2) pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar. Langkah kedua, dengan pembolehubah bebas dalam persamaan, melihat tambahan sumbangan varians (R^2) oleh pembolehubah penyederhanaan. Langkah ketiga, dengan pembolehubah bebas dan pembolehubah penyederhanaan dalam

persamaan, melihat samada pembolehubah interaksi (pembolehubah bebas x pembolehubah penyederhanaan) menyumbang tambahan varians dengan melihat perubahan R^2 . Jika berlaku tambahan varians dan signifikan menunjukkan pembolehubah penyederhanaan mempunyai peranan dalam hubungan di antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar (Cohen dan Cohen, 1983). Dengan itu, model regresi hierarki ialah seperti berikut:

a. Model: Struktur Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan Hubungan Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1MAHIR + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1MAHIR + b_2STRUKORG + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1MAHIR + b_2STRUKORG + b_3MASTRUK + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

MAHIR = Kompetensi IQ

STRUKORG = Struktur Organisasi

MASTRUK = MAHIR x STRUKORG

b. Model: Struktur Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan Hubungan Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2STRUKORG + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2STRUKORG + b_3EMOASTRUK + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

CEREMOSI = Kompetensi EQ

STRUKORG = Struktur Organisasi

EMOSTRUK = CEREMOSI x STRUKORG

c. Model: Struktur Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan

Hubungan Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CERSP + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CERSP + b_2STRUKORG + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CERSP + b_2STRUKORG + b_3SPSTRUK + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

CERSP = Kompetensi SQ

STRUKORG = Struktur Organisasi

SPSTRUK = CERSP x STRUKORG

d. Model Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan

Hubungan Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1MAHIR + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1MAHIR + b_2BUDORG + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1MAHIR + b_2BUDORG + b_3MABUD + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

MAHIR = Kompetensi IQ

BUDORG = Budaya Organisasi

MABUD = MAHIR x BUBORG

**e. Model: Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan
Hubungan Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja**

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2BUDORG + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2BUDORG + b_3EMOBUD + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

CEREMOSI = Kompetensi EQ

BUDORG = Budaya Organisasi

EMOBUD = CEREMOSI x BUDORG

**f. Model: Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan
Hubungan Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja**

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CERSP + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CERSP + b_2BUDORG + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CERSP + b_2BUDORG + b_3EMOBUD + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

CERSP = Kompetensi SQ

BUDORG = Budaya Organisasi

SPBUD = CERSP x BUDORG

g. Model: Gaya Pengurusan Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan
Hubungan Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1MAHIR + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1MAHIR + b_2GAYAURUS + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1MAHIR + b_2GAYAURUS + b_3EMOURUS + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

MAHIR = Kompetensi IQ

GAYAURUS = Budaya Organisasi

MAURUS = MAHIR x GAYAURUS

h. Model: Gaya Pengurusan Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan
Hubungan Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2GAYAURUS + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2GAYAURUS + b_3EMOURUS + E$

PKERJA = Prestasi Kerja

CEREMOSI = Kompetensi EQ

GAYAURUS = Gaya Pengurusan

EMORURUS = CEREMOSI x GAYAURUS

h. Model: Gaya Pengurusan Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan
Hubungan Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CERSP + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CERSP + b_2GAYAURUS + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CERSP + b_2GAYAURUS + b_3SPURUS + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

CERSP = Kompetensi SQ

GAYAURUS = Gaya Pengurusan

SPURUS = CEREMOSI x GAYAURUS

Selain daripada kaedah korelasi Pearson dan regresi berganda digunakan seperti dibincangkan di atas, kajian juga menggunakan analisis kebolehpercayaan untuk menguji tahap kebolehpercayaan instrumen-instrumen dan faktor analisis untuk melihat tahap kesahihan kandungan instrumen-instrumen. Bagi pengujian andaian-andaian multivariater, analisis kelinearan, kenormalan dan multikolineariti digunakan. Manakala bagi analisis deskriptif pembolehubah-pembolehubah kajian, analisis statistik deskriptif, anova dan ujian-t digunakan.

4.7 Tinjauan Rintis

Tinjauan rintis (*pilot study*) telah diadakan di seting kajian dengan kakitangan awam yang menjadi pekerja pengetahuan sebagai responden. Tinjauan rintis ini bertujuan untuk menguji tahap kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen-instrumen kajian. Sebanyak 150 soal selidik (Set B, mengandungi semua konstruk yang digunakan kajian, telah diedarkan kepada kakitangan awam di JPM, JPA, JPJ dan JP di Putrajaya. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 63 soal selidik dikembalikan dan hanya 60 soal selidik dianalisis. Bilangan soal selidik mengikut Jabatan yang layak dianalisis ialah JPM- 13 (21.7%), JPA –31 (51.7%), JPJ– 11 (18.3%) dan JP– 5 (8.3%).

4.7.1 Kebolehpercayaan dan Kesahihan Instrumen

Tujuan diadakan tinjauan rintis ialah untuk menguji samada instrumen-instrumen yang digunakan mempunyai tahap kebolehpercayaan dan kesahihan yang boleh diterima sebelum ianya digunakan untuk kajian sebenar (Sekaran, 2000). Ujian kebolehpercayaan dengan menggunakan analisis Cronbach Alpha dan ujian kesahihan dengan menggunakan faktor analisis (Nunnally, 1978) di jalankan terhadap 19 konstruk yang terdapat dalam soal selidik. Analisis *Cronbach Alpha* ini melaksanakan kaedah kebolehpercayaan konsistensi internal (*internal consistency*) yang disarankan oleh Churchill (1979) amat sesuai dengan kajian lapangan kerana ia hanya memerlukan satu pentadbiran pengukuran untuk suatu instrumen (Nunnally, 1978). Tiga lagi kaedah analisis kebolehpercayaan iaitu *test-retest*, *parallel-form* dan *split-half* tidak sesuai untuk kajian lapangan seperti kajian ini kerana kaedah-kaedah ini mensyaratkan dua pentadbiran bebas untuk instrumen yang sama kepada kumpulan responden yang sama, atau memerlukan dua set instrumen untuk perbandingan. Selain itu, kaedah *test-retest* menimbulkan masalah ingatan yang mempengaruhi responden semasa menjawab soalan kedua, manakala *split-half* menghasilkan dua koefisien yang bergantung kepada bagaimana item-item dibahagikan kepada dua set (Sekaran, 2000). Atas dasar ini, kajian memilih kaedah kebolehpercayaan konsistensi dalaman untuk menguji kebolehpercayaan instrumen-instrumen kajian. Keputusan ujian kebolehpercayaan (Lampiran 3A) adalah seperti dalam jadual 4.3.

Jadual 4.3 : Tahap Kebolehpercayaan Konstruk-Konstruk Kajian Rintis

Konstruk	Nilai Alfa (Sebelum	Nilai Alfa (Selepas	Item Digugurkan
----------	------------------------	------------------------	--------------------

	Larasan)	Larasan)
Kecekapan kerja nilaian sendiri (CEKAP)	0.71	0.71
Keberkesanan kerja nilaian sendiri (KESAN)	0.80	0.80
Kualiti Perkhidmatan nilaian sendiri (KUALITI)	0.86	0.86
Kecekapan kerja nilaian superior (SCEKAP)	0.82	0.82
Keberkesanaan kerja nilaian superior (SKESAN)	0.71	0.71
Kualiti Perkhidmatan nilaian superior (SKUALITI)	0.92	0.92
Latihan Perisian Komputer (LATIHIT)	0.78	0.78
Kompetensi Penggunaan IT (GUNAIT)	0.85	0.85
Kompetensi Pengurusan Maklumat (URUSMAK)	0.79	0.79
Kompetensi Kesedaran Diri (SEDIRI)	0.89	0.89
Kompetensi Pengurusan Diri (URUSDIRI)	0.89	0.89
Kompetensi Kesedaran Sosial (SESOSIAL)	0.87	0.87
Kompetensi Pengurusan Hubungan (URUSHUB)	0.93	0.93
Kompetensi Pembinaan Spiritual (BINASP)	0.63	0.63
Kompetensi Pengertian Hidup (ERHIDUP)	0.72	0.77 (1 item digugurkan)
Kompetensi Nilai Diri (NILAIDI)	0.82	0.82
Struktur Organisasi (STRUKORG)	0.58	0.69 (3 item digugurkan)
Budaya Organisasi (BUDORG)	0.83	0.83
Gaya Pengurusan (GAYAURUS)	0.73	0.73

Menurut Sekaran (2000), pada umumnya nilai alpha kurang daripada 0.60 dianggap kurang baik, manakala, nilai alpha sekitar 0.7 dianggap baik, dan nilai alpha 0.80 ke atas dianggap lebih baik. Hanya dua konstruk yang mempunyai nilai alpha di bawah 0.70

iaitu STRUKORG dengan nilai alpha 0.58 dan BINASP dengan nilai alpha 0.63. Pada umumnya sesuatu item dikatakan tidak sesuai, jika korelasinya (hubungan satu item dengan item-item lainnya) adalah rendah iaitu mempunyai nilai kurang daripada 0.30 dan boleh digugurkan (Nunnally, 1978).

Namun, suatu pendapat lagi mengatakan bahawa jika item yang berkenaan merupakan item yang penting dan dibina berdasarkan teori, maka ianya tidak semestinya digugurkan (Sekaran, 2000). Sebelas konstruk (KESAN, KUALITI, SCEKAP, SKESAN, SKUALITI, SEDIRI, URUSDIRI, SESOSIAL, URUSHUB, ERHIDUP, dan NILAIDI) tidak mempunyai item bernilai rendah. Walaupun konstruk-konstruktuk lain mempunyai item bernilai rendah, namun hanya konstruk ERHIDUP (1 item) dan STRUKORG (3 item) mempunyai item bernilai kurang 1.0 (Lihat lampiran 3A). Disebabkan konstruk-konstruktuk ini dibina berdasarkan teori-teori yang berkenaan dan item-item menjadi ukuran penting kepada dimensi yang ingin diukur, maka item-item yang mempunyai nilai rendah (antara 1.6 hingga 2.9) dikekalkan. Walaupun tidak digugurkan nilai alpha konstruk berkenaan masih ditahap baik. Manakala item-item mempunyai nilai amat rendah kurang 1.0 digugurkan seperti dinyatakan pada jadual di atas. Hasilnya, nilai alpha meningkat daripada 0.72 ke 0.77 bagi konstruk ERHIDUP dan daripada 0.58 ke 0.69 bagi konstruktuk STRUKORG.

Persoalan kesahihan menarik perhatian terhadap sejauhmana suatu instrumen mengukur apa yang patut diukur. Contohnya, bagaimana diketahui pengukur prestasi kerja benar-benar mengukur prestasi kerja dan bukan yang lainnya. Dengan itu, kesahihan kandungan dan kesahihan konstruk menjadi penting (Nunnally, 1978; Bryman dan Cramer, 1990; Sekaran, 2000). Kandungan sesuatu instrumen itu dikatakan

sahih apabila ianya mengandungi item-item yang dapat mengukur kesemua aspek pembolehubah. Namun, ini tidak dapat disahkan dengan analisis berangka kerana sifatnya yang subjektif. Oleh itu, kesahihan kandungan instrumen disahkan oleh ahli-ahli akademik yang cukup ilmu dalam bidang penyelidikan serta pengamal-pengamal. Instrumen-instrumen kajian telah dibina berdasarkan kajian literatur yang mendalam dan penilaian oleh ahli-ahli akademik yang mempunyai latar belakang bidang pentadbiran awam, psikologi, prilaku organisasi, komputer sains dan pengajian maklumat, dan pegawai-pegawai Jabatan-Jabatan EG dalam bidang IT dan pengurusan personel. Kesahihan kandungan juga digambarkan secara tidak langsung dengan nilai korelasi item yang tinggi (Sekaran, 2000).

Kesahihan konstruk ialah sejauhmana suatu pengukur menilai konstruk yang patut diukur (Sekaran, 2000). Katakanlah, suatu pengukur dibina untuk mengukur prestasi kerja. Jika setiap item menepati kriteria kesahihan konstruk, maka pengukur itu akan mengukur konsep abstrak prestasi kerja. Churchill (1979), dan Bryman dan Cramer (1990) mencadangkan teknik analisis faktor –komponen prinsipal yang melihat kedudukan saling bersandar di antara pembolehubah-pembolehubah, untuk mengesahkan kesahihan konstruk bagi instrumen-instrumen yang digunakan dalam kajian. Konstruk harus melalui ujian kesesuaian dan identiti matriks untuk mengetahui data mempunyai perkaitan yang cukup untuk layak menggunakan analisis faktor. Nilai *Kaiser-Meyer-Oldin* (KMO) akan menentukan kedudukan ini. Nilai KMO di bawah 0.50 dianggap kecil dan tidak dapat diterima untuk menjalani faktor analisis kerana setiap item tidak dapat diterangkan atau diramalkan oleh item yang lainnya tanpa melibatkan ralat yang signifikan. Kesemua konstruk kajian mempunyai nilai KMO

lebih daripada 0.50. Untuk ujian identiti matriks, kesemua konstruk melepasi ujian *Bartlett's Test of Spherity* dengan tahap yang signifikan. Dengan itu, kesemua konstruk kajian layak menjalani ujian analisis faktor untuk mengesahkan kesahihan konstruk (Lihat lampiran 4A).

Kesahihan konstruk disahkan dengan melihat nilai komunaliti yang menunjukkan jumlah varians item berkongsi dengan semua item-item dalam varians. Kesahihan konstruk boleh diterima apabila item-item mempunyai nilai komunaliti lebih 0.4. Apabila item-item jatuh ke dalam satu atau faktor lebih yang menyokong konsep asal maka kesahihan konstruk disahkan (Hair *et. al.*, 1998). Manakala varians terkumpul yang ditunjukkan yang diperolehi daripada jadual pusingan hitungan beban kuasa dua (*rotation sums of squared loadings*) menerangkan peratusan varians yang diterangkan konstruk. Jadual 4.4 menunjukkan nilai KMO, komunaliti, faktor, dan varians terkumpul yang menyokong pengesahan kesahihan konstruk seperti dibincangkan di atas bagi setiap konstruk yang digunakan dalam kajian (Lihat lampiran 3A).

Jadual 4.4 Keputusan Analisis Faktor untuk Kesahihan Konstruk

Konstruk	Nilai KMO	Nilai Komunaliti Item	Bilangan Faktor	Varianss Terkumpul (%)
CEKAP	0.773	Nilai semua 6 item di atas 0.4	2	68.1
KESAN	0.645	Nilai semua 6 item di atas 0.5	2	76.2
KUALITI	0.839	Nilai 9 item di atas 0.4 dan 1 item = 0.359	2	64.8
SCEKAP	0.774	Nilai semua 6 item di atas 0.7	2	77.6
SKESAN	0.656	Nilai semua 6 item di atas 0.5	2	66.8
SKUALITI	0.870	Nilai 10 item di atas 0.4 dan 1 item = 0.333	1	61.8
LATIHIT	0.755	Nilai semua 7 item di atas 0.7	2	76.6
URUSMAK	0.727	Nilai semua 10 item di atas 0.5	3	67.7
GUNAIT	0.811	Nilai semua 7 item di atas 0.6	2	71.1

SEDIRI	0.784	Nilai semua 6 item di atas 0.5	1	64.5
URUSDIRI	0.818	Nilai semua 6 item di atas 0.4	1	66.1
SESOSIAL	0.753	Nilai semua 6 item di atas 0.7	2	79.2
URUSHUB	0.909	Nilai semua 9 item di atas 0.5	1	63.8
BINASP	0.674	Nilai 3 item di atas 0.5 dan 1 item = 0.151	1	48.5
ERHIDUP	0.745	Nilai semua 6 item di atas 0.4	2	65.9
NILAI DI	0.815	Nilai semua 6 item di atas 0.4	1	54.9
STRUKORG	0.656	Nilai semua 10 item di atas 0.6	4	71.9
BUDORG	0.709	Nilai semua 15 item di atas 0.4	4	65.9
GAYAURUS	0.712	Nilai semua 5 item di atas 0.4	2	69.2

4.8 Ringkasan Bab

Kajian ini merupakan kajian korelasi dalam bentuk deskriptif dan kajian hipotesis yang mengaplikasikan kaedah tinjauan keratan rentas berdasarkan soal selidik. Unit analisis ialah pekerja pengetahuan kakitangan kumpulan profesional dan sokongan agensi pemimpin projek-projek perintis EG iaitu Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Perkhidmatan Awam, Jabatan Pengangkutan Jalan dan Jabatan Perbendaharaan. Instrumen untuk mengukur bagi setiap satu konstruk kajian dibina berdasar konsep dan teori yang berkaitan konstruk berkenaan melainkan instrumen bagi mengukur konstruk budaya organisasi (BUDORG) yang disesuaikan daripada instrumen budaya organisasi oleh Markus Hauser (1998) dan konstruk kualiti perkhidmatan nilaian sendiri (KUALITI) dan kualiti perkhidmatan nilaian superior (SKUALITI) yang disesuaikan daripada instrumen kualiti perkhidmatan (SERQUAL) oleh Parasuraman, Berry, dan Zeithmal (1988).

Kajian menggunakan analisis bivariat dengan kaedah korelasi Pearson untuk menguji hipotesis-hipotesis berkaitan dengan hubungan dua pembolehubah. Kajian juga menggunakan analisis regresi berganda untuk melihat kesan kesemua

pembolehubah-pembolehubah bebas (dimensi-dimensi kompetensi kerja) secara serentak terhadap pembolehubah bersandar (prestasi kerja).

Kajian menggunakan regresi hierarki untuk melihat pengaruh pembolehubah-pembolehubah penyederhanaan (faktor-faktor birokrasi) untuk melihat hubungan pembolehubah-pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Analisis kelinearan, kenormalan dan multikolineariti digunakan untuk menguji andaian-andaian multivariat dan analisis statistik deskriptif. digunakan untuk analisis deskriptif pembolehubah-pembolehubah. Tinjauan rintis dijalankan untuk menguji kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen-instrumen kajian. Pada keseluruhannya, instrumen-instrumen kajian telah diuji dan menunjukkan tahap kebolehpercayaan dan tahap kesahihan yang boleh diterima.

BAB 4

REKA BENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN

4.0 Pengenalan

Bab ini mengandungi perbincangan mengenai seting dan reka bentuk kajian, unit analisis, teknik persampelan, pengukuran pembolehubah, analisis data dan tinjauan rintis.

4.1 Seting dan Reka Bentuk Kajian

Kajian dilaksanakan dalam seting yang melibatkan penilaian perasaan dan kelakuan kakitangan awam dalam persekitaran kerja agensi Kerajaan Elektronik. Tujuan kajian ialah untuk mengenal pasti dan memahami beberapa hubungan antara dimensi-dimensi kompetensi pekerja (pembolehubah-pembolehubah bebas), faktor-faktor birokrasi (pembolehubah-pembolehubah penyederhanaan) dan pembolehubah bersandar (pretasi kerja) . Maka itu, kajian ini ialah kajian korelasi dalam bentuk deskriptif dan kajian hipotesis (Sekaran, 2000). Pengujian hipotesis dilakukan untuk meneliti lebih mendalam mengenai hubungan pembolehubah-pembolehubah yang telah diandaikan dan seterusnya menjawab soalan kajian (Sekaran, 2000). Disebabkan data dipungut pada suatu masa (Zikmund, 2000; Sekaran, 2000), maka kajian ini mengaplikasikan kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional*) yang berdasarkan kepada soal selidik yang dijawab oleh pekerja pengetahuan kumpulan kakitangan profesional dan sokongan agensi EG sebagai responden.

Bersesuaian dengan jenis penyelidikan yang dibincangkan di atas, maka, pengkaji memilih untuk menggunakan reka bentuk survei kerana dirasakan lebih sesuai berbanding dengan rekabentuk kajian lainnya memandangkan pertama, kakitangan awam agensi EG sebagai unit analisis; kedua, tarikan untuk mengumpul data primer dari populasi yang amat besar iaitu kakitangan kumpulan profesional dan kumpulan sokongan yang dikenalpasti sebagai pekerja pengetahuan daripada empat jabatan kerajaan (Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Perkhidmatan Awam, Jabatan Pengangkutan Awam JPJ dan Jabatan Perbendaharaan); ketiga, mengukur persepsi kakitangan awam ini; keempat, kos masa dan wang yang lebih rendah; kelima perlu meminimalkan kemungkinan berlaku bias peribadi penyelidik dan mengadakan penyelidikan bersifat seobjektif mungkin dan akhirnya, ianya amat berguna untuk ujian hipotesis (Sekaran, 2000; Zigmund, 2000).

4.2 Unit Analisis

Unit analisis kajian adalah kakitangan awam iaitu pekerja pengetahuan yang bekerja di agensi-agensi pemimpin projek-projek perintis Kerajaan Elektronik yang dilancarkan pada 1996 semasa pelancaran pelaksanaan Koridor Raya Multimedia (MSC) iaitu Jabatan Pengangkutan Jalan (*ePerkhidmatan*), Jabatan Perbendaharaan (*ePerolehan*), Jabatan Perdana Menteri (GOE dan PMS), Jabatan Perkhidmatan Awam (HRMIS). Borang Soal Selidik terdiri daripada 3 set iaitu set A, set B dan set C. Set A mengandungi Bahagian A hingga L yang dijawab oleh kumpulan subordinat. Manakala set B yang dijawab oleh kumpulan superior juga terdiri daripada Bahagian A hingga L yang sama seperti dalam set A dan Bahagian M.

yang merupakan konstruk mengenai penilaian superior kepada subordinat mereka. Set C yang dijawab oleh pegawai pengurusan atasan (seperti pengarah dan timbalan pengarah) mengandungi Bahagian A dan Bahagian B yang soalan-soalannya sama seperti Bahagian M dalam set B iaitu mengenai penilaian mereka terhadap prestasi kerja pegawai-pegawai bawahannya (terdiri daripada kumpulan superior). Jadual 4.1 menunjukkan set-set soal selidik bagi responden kajian.

Jadual 4.1 Jenis Soal Selidik dan Responden Kajian

Bahagian	Set A (Subordinat) 266 Responden	Set B (Superior Pertengahan) 121 Responden	Set C (Superior Atasan) 34 Responden
Bahagian A Demografi	✓	✓	✓
Bahagian B Pengetahuan	✓	✓	
Bahagian C Kemahiran IT	✓	✓	
Bahagian D Kesedaran Diri	✓	✓	
Bahagian E Pengurusan Diri	✓	✓	
Bahagian F Kesedaran Sosial	✓	✓	
Bahagian G Pengurusan Hubungan	✓	✓	
Bahagian H Kompetensi Spiritual	✓	✓	
Bahagian I Gaya Pengurusan	✓	✓	
Bahagian J Budaya Organisasi	✓	✓	
Bahagian K Struktur Organisasi	✓	✓	
Bahagian L Prestasi Kerja (Nilaian Kendiri)	✓	✓	
Bahagian M Prestasi Kerja		✓	✓

(Nilai Superior)			
------------------	--	--	--

4.3 Prosedur Persampelan Kajian

Populasi kajian adalah kakitangan awam yang melaksanakan kerja-kerja pengetahuan dalam agensi pemimpin lima projek perintis Kerajaan Elektronik yang dilancarkan *ePerkhidpada* 1996 iaitu JPM (GOE dan PMS); JPA (HRMIS); JPJ (*ePerkhidmatan*) dan JP (*ePerolehan*). Pekerja pengetahuan dikenal pasti sebagai kakitangan kumpulan profesional dan kumpulan sokongan yang melaksanakan tugas dengan menggunakan komputer dan alat-alat IT serta multimedia yang lainnya. Berdasarkan kepada senarai perjawatan kakitangan dan buku panduan telefon jabatan tahun 2002 yang diperolehi dari Jabatan-Jabatan yang disebut di atas yang semuanya bertempat di Putrajaya, maka diketahui populasi pekerja pengetahuan di Jabatan-Jabatan. Jumlah kakitangan awam yang menjadi pekerja pengetahuan di semua bahagian-bahagian yang terletak di Putrajaya adalah sekitar 1700 orang (BPPSM, JPA, September, 2002).

Manakala, di Jabatan Perdana Menteri, Unit Penyelarasan Pelaksanaan (UPP) yang menjadi agensi pemimpin projek perintis PMS mempunyai sekitar 500 pekerja pengetahuan (BPPSM, JPM, Julai, 2002). Di Jabatan Perdana Menteri, BPPSM mempunyai pekerja pengetahuan 300 orang, dan MAMPU mempunyai pekerja pengetahuan 250 orang adalah dua bahagian yang paling aktif melaksanakan GOE (BPPSM, JPM, Julai, 2002). Jabatan Pengangkutan Jalan mempunyai 200 pekerja pengetahuan (Buku Panduan Telefon JPJ, 2002). Di Bahagian Perolehan, Kementerian Kewangan, (Jabatan Perbendaharaan) yang menjadi agensi pemimpin *ePerolehan* mempunyai 250 orang pekerja pengetahuan (Senarai Perjawatan, Bahagian Perolehan, 2002). Dengan itu, populasi kajian ialah 2950. Berpanduan kepada sampel Krjecie

and Morgan (1970) (dinyatakan dalam Sekaran, 2000), sample saiz bagi populasi 3000 ialah 341 untuk diterima dalam kajian sains sosial. Kajian menggunakan teknik pesampelan rawak berstrata (Barbie, 1986) yang melibatkan penyenaraian unit-unit yang aktif melaksanakan projek perintis EG. Kemudian kakitangan awam dipilih secara rawak oleh ketua-ketua unit untuk menjadi responden.

4.4 Pengukuran Pembolehubah

Operalisasi adalah pembentukan prosedur kajian spesifik yang akan menghasilkan pemerhatian empirik yang mewakili konsep-konsep dalam kehidupan yng sebenarnya (Babbie, 1986; Sekaran, 2000). Mengoperalisasikan sesebuah konsep adalah membuatkan konsep itu dapat diukur iaitu dengan melihat dimensi-dimensi kelakuan, aspek-aspeknya atau ciri-ciri yang dijelaskan oleh konsep itu dan kemudiannya ia ditafsirkan kepada elemen yang dapat diperkaitkan dan diukur untuk membentuk suatu index pengukuran konsep itu (Sekaran, 2000).

4.4.1 Pengukuran Pembolehubah Bersandar: Prestasi Kerja

Berdasarkan kepada literatur mengenai prestasi kerja, prestasi kerja dalam perkhidmatan awam, amnya dan agensi EG khususnya, dioperalisasikan kepada tiga dimensi iaitu kecekapan kerja, keberkesanan kerja dan kualiti perkhidmatan (Gronroos, 1990; Lawton dan Rose, 1991; Gumesson, 1991; Klimoski, 1991; Rosen, 1993).

Bagi mengukur prestasi kerja (PKERJA), prosedur kaedah Likert digunakan kerana ianya mempunyai kelebihan teknik analisis item. Kecekapan kerja dilihat kepada hubungan antara input dan output (Isaac, 1997). Kecekapan kerja pekerja

pengetahuan diukur dengan menggunakan 6 item berupa 4 pernyataan positif dan 2 pernyataan negatif (BSS: Bahagian L, Soalan) yang mengukur hasil kerja berhubung dengan kualiti, ketepatan dan kecekapan masa, penangguhan kerja, dan pengulangan kesalahan.

Bagi mengukur keberkesanan kerja pula, 6 item berupa 4 pernyataan positif dan 2 pernyataan negatif dibentuk. Item ini mengukur hasil kerja yang dihubungkan dengan melaksanakan kerja atau perkhidmatan yang betul dan mencapai piawaian kerja atau objektif kerja yang ditetapkan (Ghobadian dan Ashworth, 1994).

Bagi mengukur kualiti perkhidmatan, 10 item berupa 9 pernyataan positif dan 1 pernyataan negatif dibentuk. Item merangkumi indikator kualiti perkhidmatan yang berhubung dengan kebolehpercayaan, layanan, kebolehsampaian, kepastian dan keselamatan (Parasuraman, Berry dan Zeithmal, 1988). Persepsi terhadap prestasi kerja diperolehi untuk penilaian sendiri (387 responden subordinat dan superior pertengahan), penilaian superior terhadap subordinat oleh 121 responden superior pertengahan dan penilaian superior terhadap subordinat (superior pertengahan) oleh 34 responden superior atasan.

4.4.2 Pengukuran: Pembolehubah-Pembolehubah Bebas

Pembolehubah-pembolehubah bebas kajian adalah terdiri daripada kompetensi-kompetensi berasaskan IQ , kompetensi-kompetensi berasaskan EQ dan kompetensi-kompetensi SQ. Berikut adalah perbincangan mengenai pengukuran bagi setiap pembolehubah-pembolehubah bebas.

4.4.2.1 Pengukuran: Kompetensi-Kompetensi Kecerdasan Intelek (IQ)

Pembolehubah-pembolehubah bebas kompetensi-kompetensi berasaskan IQ ialah latihan perisian komputer (LATIHIT), kompetensi pengurusan maklumat (URUSMAK), dan kompetensi penggunaan IT (GUNAIT) yang pengukurannya dihuraikan seperti berikut:

c. Latihan perisian komputer

Perisian-perisian IT (LATIHIT) yang asas dan biasa digunakan dalam kerja-kerja pengetahuan dapat dibahagikan kepada di peringkat non-teknikal (mel elektronik atau *email*, pemprosesan perkataan atau *word processing*, helaian hamparan atau *spreadsheet*, persembahan atau *presentation*) dan teknikal (pangkalan data atau *database*, dan jaringan atau *networking*) (BSS: Bahagian B, Soalan 2). Respon responden bagi setiap satu perisian menunjukkan mereka ada mengikuti atau belum lagi mengikuti kursus mengenainya. Jumlah penyertaan responden dalam latihan perisian akan menunjukkan nisbah skor daripada 7 (jumlah kursus).

b. Kompetensi Pengurusan Maklumat

Sebahagian besar daripada kerja-kerja pengetahuan di agensi EG melibatkan menyimpan dan memproses dokumen. Maka itu, kecekapan, keberkesanan, dan kualiti perkhidmatan kakitangan awam amat bergantung kepada kemampuan mereka mengurus maklumat. Bagi mengukur kompetensi pengurusan maklumat (URUSMAK), 10 item berupa 7 pernyataan positif dan 3 pernyataan negatif dibentuk. Repons responden menunjukkan persepsi mereka terhadap keupayaan mencari, memperolehi dan

menyampaikan maklumat dengan menggunakan komputer (BSS: Bahagian C (I), Soalan 1-10). Bagi setiap item disertakan skel Likert bersama 5 mata iaitu dengan skor berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak bersetuju, 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor kesemua item bagi setiap aspek mencerminkan persepsi responden terhadap kemampuan mengurus maklumat.

c. Kompetensi Penggunaan IT

Bagi mengukur kompetensi penggunaan aplikasi IT (GUNAIT), 7 item berupa persepsi responden mengenai tahap kemampuan dalam menggunakan perisian-perisian asas yang biasa digunakan dalam melaksanakan kerja iaitu pemprosesan perkataan (*word processing*), pangkalan data (*database*), helaian hamparan (*spreadsheet*), persembahan (*presentation*), pelayar (*browser*), mel elektronik (*email*), dan pesanan segera (*instant message*) (BSS, Bahagian C(II). Bagi setiap item disertakan skel Likert bersama 4 mata iaitu dengan skor berikut: 1 = tidak tahu langsung, 2 = masih memerlukan latihan, 3 = dapat menggunakannya dengan selesa 4 = boleh membantu orang lain. Jumlah skor kesemua item bagi setiap aspek mencerminkan persepsi responden terhadap kemampuan menggunakan IT.

4.4.2.2 Pengukuran: Kompetensi-Kompetensi Kecerdasan Emosi (EQ)

Pembolehubah-pembolehubah bebas kompetensi-kompetensi berasaskan EQ ialah kompetensi kesedaran diri (SEDIRI), kompetensi pengurusan diri (URUSDIRI), kompetensi kesedaran sosial (SESOSIAL), dan kompetensi mengurus hubungan (URUSHUB). Pengukuran bagi setiap satunya adalah seperti berikut:

a. Kompetensi Kesedaran Diri

Kompetensi kesedaran diri (SEDIRI) diukur dengan melihat keupayaan responden dari segi kesedaran emosi diri, ketepatan penilaian diri dan kepercayaan diri (Goleman, 2001). Soalan-soalan dibina berdasarkan teori Goleman (2001). Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif. Respon responden menunjukkan keupayaan mereka terhadap memahami perasaan diri, menilai diri dengan teliti, mengenal pasti bagaimana perasaan mempengaruhi prestasi, mengetahui kekuatan, dan kelemahan diri, mengetahui tahap keyakinan, bersifat tenang dan terbuka dengan cabaran-cabaran. Bagi setiap item disertakan skel Likert bersama 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak mampu, 2 = tidak mampu, 3 = agak mampu, 4 = mampu, dan 5 = amat mampu. Jumlah skor kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap kompetensi kesedaran dirinya.

b. Kompetensi Pengurusan Diri

Kompetensi pengurusan diri (URUSDIRI) diukur dengan melihat keupayaan responden dari segi pengawalan emosi diri, amanah, kesungguhan, kesesuaian, dorongan pencapaian dan inisiatif (Goleman, 2001). Soalan-soalan soal selidik dibina berdasarkan teori Goleman (2001). Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif. Respon responden menunjukkan keupayaan mereka mengawal perasaan-perasaan murung, menyakinkan orang lain supaya dapat mempercayai dirinya, berhati-hati dan disiplin dalam melaksanakan kerja, bersikap terbuka untuk berubah, berorientasi pencapaian dengan sanggup mengambil risiko, menyokong inovasi, dan

bersifat proaktif untuk mengelak masalah. Bagi setiap item disertakan skel Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak mampu, 2 = tidak mampu, 3 = agak mampu, 4 = mampu dan 5 = amat mampu. Jumlah skor kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap keupayaan dalam aspek berkenaan.

c. Kompetensi Kesedaran Sosial

Kompetensi kesedaran sosial (SESOSIAL) diukur dengan melihat keupayaan responden dari segi empati, orientasi perkhidmatan, kesedaran organisasi (Goleman, 2001). Soalan-soalan dibina berdasarkan teori Goleman (2001). Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif. Respon responden menunjukkan keupayaan mereka menyedari emosi, keprihatinan dan keperluan orang lain, memanfaatkan struktur formal dan tidak formal untuk mempengaruhi dan melakukan kerja. Bagi setiap item disertakan skel Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak mampu, 2 = tidak mampu, 3 = agak mampu, 4 = mampu dan 5 = amat mampu. Jumlah skor kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap memahami individu atau ahli dalam kumpulan dengan tepat.

d. Kompetensi Pengurusan Perhubungan

Kompetensi pengurusan hubungan (URUSHUB) diukur dengan melihat keupayaan responden dari segi membentuk orang lain, pengaruh, komunikasi, pengurusan konflik, kepimpinan berwawasan, pemangkin perubahan, membina ikatan, kerja berkumpulan, dan kerjasama (Goleman, 2001). Soalan-soalan soal selidik dibina berdasarkan teori Goleman (2001). Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan

pernyataan positif. Respon responden menunjukkan kemampuan mereka memasang strategi yang luas untuk merubah interaksi tindakan ke arah menyelesaikan masalah, menangani masalah melalui komunikasi berkesan, menenangkan masalah rumit serta memimpin orang lain bersama-sama ke arah mencapai matlamat, menghapuskan halangan untuk berubah dan mendapat kerjasama, memilih orang berkebolehan masuk dalam jaringan kerja, berkongsi maklumat dan sumber untuk mewujudkan suasana harmoni untuk bekerja. Bagi setiap item disertakan skala Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak mampu, 2 = tidak mampu, 3 = agak mampu, 4 = mampu dan 5 = amat mampu. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap kemampuan bersosial dengan mendapatkan tindak balas yang diinginkan daripada orang lain.

4.4.2.3 Pengukuran: Kompetensi-Kompetensi Kecerdasan Spiritual (SQ)

Pembolehubah-pembolehubah bebas kompetensi-kompetensi berasaskan SQ ialah kompetensi pembinaan spiritual (BINASP), kompetensi pengertian hidup (ERHIDUP) dan sistem nilai diri (NILAIDI). Pengukuran bagi setiap satunya adalah seperti berikut:

a. Kompetensi Pembinaan Spiritual

Kompetensi pembinaan spiritual diukur dengan melihat kemampuan responden dari segi penglibatan dalam aktiviti-aktiviti kerohanian. Soalan-soalan dibina berdasarkan konsep Chatters, Levin dan Taylor (1992) yang menghuraikan mengenai dimensi-dimensi penglibatan agama. Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif. Respon responden menunjukkan kemampuan membina spiritual

melalui aktiviti menganjur dan menyertai program-program kerohanian dan membaca bahan-bahan mengenai kerohanian. Bagi mengukur keupayaan membina kecerdasan spiritual (BINASP) dengan menggunakan skel Likert 4 mata perbezaan kekerapan dalam penglibatan pekerja dengan program kerohanian (BSS: Bahagian H, Soalan 1 hingga 4) . Skor skel seperti berikut: 1 = tidak pernah, 2 = jarang-jarang, 3 = kadang-kadang dan 4 = selalu. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap tahap kesedaran kerohanian pekerja.

d. Kompetensi Pengertian Hidup

Kompetensi pengertian hidup (ERHIDUP) diukur dengan keupayaan membina spiritual, memberi pengertian hidup, melihat kepentingan pekerjaan dalam konteks pengertian hidup yang lebih luas dan nilai-nilai hidup (Zohar dan Marshall, 2000). Soalan-soalan soal selidik dibina berdasarkan kepada teori Zohar dan Marshall (2000) yang menyatakan tanda-tanda orang yang mempunyai kecerdasan spiritual yang tinggi. Bagi setiap aspek diukur dengan membentuk beberapa item dengan pernyataan positif (BSS: Bahagian H Soalan 6 hingga 10). Respon responden menunjukkan keupayaan mereka meyakini tujuan dihidupkan, mengawal diri supaya sentiasa beretika, melihat kerja sungguh bermakna dalam konteks kehidupan yang lebih luas, dan mencari jawapan mendasar kepada masalah-masalah yang hendak diselesaikan. Setiap item disertakan skel Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju , 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan

mencerminkan persepsi responden terhadap kemampuannya memberi pengertian dan tujuan dalam kehidupan dan menghubungkannya dalam konteks pekerjaan.

c. Kompetensi Nilai Diri

Kompetensi nilai diri diukur dengan melihat keteguhan nilai-nilai diri yang ada pada pekerja untuk berusaha memberi pengertian hidup dalam konteks pekerjaan pekerja (Zohar dan Marshall, 2000). Soalan-soalan dibina berdasarkan konsep Zohar dan Marshall (2000) mengenai nilai-nilai diri yang dibentuk untuk memberi pengertian hidup individu. Lima item (BSS: Bahagian H Soalan 11 hingga 15) berupa pernyataan positif dibentuk. Respon responden menunjukkan nilai-nilai ketabahan diri bersih, cekap, amanah, menjaga perhubungan yang baik, sanggup berkorban tanpa mengharapkan balasan daripada orang lain, sanggup bersusah payah untuk mencapai matlamat. Setiap soalan disertakan skel Likert 5 mata yang skornya seperti berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju, 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap komitmen pekerja melaksanakan sistem nilai dirinya yang menjadikan beliau amat bermotivasi melaksanakan kerjanya.

4.4.3 Pengukuran: Pembolehubah Penyederhanaan

Pembolehubah-pembolehubah penyederhanaan terdiri daripada pembolehubah struktur organisasi (STRUKORG); budaya organisasi (BUDORG) dan gaya pengurusan (GAYAURUS). Pengukuran bagi setiap pembolehubah satunya adalah dihuraikan seperti berikut.

c. Struktur Organisasi

Berdasarkan kepada konsep struktur organisasi formal, tidak formal, mekanik dan organik (Carell, Jennings dan Hearin, 1997) indikator-indikator dibentuk dan soal-soalan dibina berdasarkan indikator-indikator ini. Respon responden menunjukkan persepsi mereka terhadap jenis struktur organisasi tempat bekerja, tahap kejelasan perihalan kerja, tahap pengkhususan kerja, sifat pembuatan keputusan mereka, autonomi untuk membuat keputusan, masalah penyelesaian kerja kerana kerenah birokrasi, dan tahap kekuatan koordinasi antara unit yang mempengaruhi pelaksanaan kerja (Burns dan Stalker, 1961; George dan Jones, 1996; Geary, 1996; McHugh, 1997;). Sepuluh item dibentuk dengan pernyataan positif (BSS: Bahagian K, soalan 1 hingga 10). Setiap item disertakan skel Likert bersama 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju, 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap kesesuaian struktur organisasi dalam membantu mereka mencapai prestasi kerja.

d. Budaya Organisasi

Memandangkan instrumen Markus Hauser (1998) mempunyai indikator-indikator budaya organisasi yang bersesuaian digunakan untuk persekitaran kerja EG, maka penyelidik mengadaptasikan instrumen untuk mengukur persepsi responden yang menunjukkan pengaruh budaya organisasi dalam mencapai prestasi kerja. Respon responden menunjukkan persepsi mereka terhadap keberkesanan komunikasi antara anggota dalam unit, antara unit dan antara superior dan subordinat, penggunaan kuasa oleh pegawai

atasan atau superior dalam mempengaruhi pekerja mereka, kepercayaan superior terhadap subordinat dan subordinat terhadap superior, kepentingan aplikasi IT dalam pekerjaan, kebebasan bersuara dan memberi pendapat. Sejumlah 15 item dibentuk dengan pernyataan positif (BSS: Bahagian J, soalan 1 hingga 15). Setiap item disertakan skel Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju, 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap pengaruh budaya organisasi dalam membantu mereka mencapai prestasi kerja.

c. Gaya Pengurusan

Kelakuan-kelakuan pengurus atau pemimpin dibincangkan dalam teori grid pengurusan Blakes dan Mouton (1962) iaitu pengurus yang mengutamakan pencapaian objektif daripada kepentingan hubungan; pengurusan yang mengutamakan hubungan daripada pencapaian objektif, pengurus yang mengimbangkan pencapaian objektif dan hubungan, pengurus yang mengutamakan kedua-duanya, dan pengurus yang tidak mengabaikan kedua-duanya. Soalan-soalan dibina berdasarkan kelakuan-kelakuan pengurus seperti yang disebutkan (BSS: Bahagian I, soalan 1 hingga 5). Setiap item disertakan skel Likert 5 mata dengan skor berikut: 1 = amat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju, 4 = setuju dan 5 = amat setuju. Jumlah skor bagi kesemua item berkenaan mencerminkan persepsi responden terhadap pengaruh gaya pengurusan superior dalam membantu mereka mencapai prestasi kerja.

4.5 Penyusunan Soal Selidik

Soal selidik kajian terdiri daripada tiga set (Lihat jadual 4.1). Set A (Lampiran 2A) mempunyai 12 bahagian (A hingga L), set B (Lampiran 2B) mempunyai 13 bahagian (A hingga M), dan set C (lampiran 2C) mempunyai 2 bahagian (A dan M).

Jadual 4.2 Penyusunan Soal Selidik

Bahagian	Konstruk	Item
Bahagian A Demografi	Organisasi tempat kerja, jawatan, bidang jawatan, jantina, umur, tempoh perkhidmatan dalam kerajaan, tempoh perkhidmatan dalam organisasi sekarang	7 item
Bahagian B	Pendidikan, latihan perisian komputer, Penglibatan dalam projek IT sebelum EG Penglibatan dalam projek IT semasa EG	7 item 2 item 2 item
Bahagian C	Kompetensi Pengurusan Maklumat Kompetensi Penggunaan IT	10 item 7 item
Bahagian D	Kompetensi Kesedaran Diri	6 item
Bahagian E	Kompetensi Pengurusan Diri	6 item
Bahagian F	Kompetensi Kesedaran Sosial	6 item
Bahagian G	Kompetensi Pengurusan Hubungan	9 item
Bahagian H	Kompetensi Pembinaan Spiritual Kompetensi Pengertian Hidup Kompetensi Nilai Diri	4 item 5 item 6 item
Bahagian I	Gaya Pengurusan	5 item
Bahagian J	Budaya Organisasi	12 item
Bahagian K	Struktur Organisasi	8 item
Bahagian L	Kecekapan Kerja Nilaian Kendiri Keberkesanan Kerja Nilaian Kendiri Kualiti Perkhidmatan	6 item 6 item 10 item
Bahagian M	Kecekapan Kerja Nilaian Superior Keberkesanan Kerja Nilaian Superior Kualiti Perkhidmatan	6 item 6 item 10 item

4.6 Kaedah Analisis Data

Kajian menggunakan kaedah korelasi Pearson (*Pearson Correlation*) dalam analisis bivariat untuk menguji hipotesis-hipotesis (Ha1 – Ha20) bagi melihat kekuatan hubungan linear antara dua pembolehubah (Hair, Anderson, Tatham, dan Black, 1998) iaitu pembolehubah bebas (LATIHIT, URUSMAK, GUNAIT, SEDIRI, URUSDIRI, SESOSIAL, URUSHUB, BINASP, ERHIDUP dan NILAIDI) dan pembolehubah bersandar (PEKERJA) di kalangan kakitangan profesional dan sokongan agensi EG.

Manakala, kajian menggunakan analisis regresi berganda (*Muliple Regression Analysis*) untuk pengujian hipotesis-hipotesis (Ha21 – Ha22) yang melihat kesan kesemua pembolehubah-pembolehubah bebas apabila diuji secara serentak atas andaian mempunyai kepentingan yang sama rata terhadap pembolehubah bersandar. Koefisien penentuan (R^2) yang diperoleh menunjukkan anggaran peratusan variasi yang menerangkan varians pembolehubah bersandar (Hair *et al.*, 1998; Kerlinger, 1986). Dengan itu model regresi untuk prestasi kerja adalah seperti berikut:

$$\begin{aligned} YPKERJA = & \beta_0 + \beta_1 LATIHIT + \beta_2 URUSMAK + \beta_3 GUNAIT + \beta_4 SEDIRI + \\ & \beta_5 URUSDIRI + \beta_6 SESOSIAL + \beta_7 URUSHUB + \beta_8 BINASP + \\ & \beta_9 ERHIDUP + \beta_{10} NILAIDI + u \end{aligned}$$

PKERJA = Prestasi Kerja

LATIHIT = Latihan Perisian Komputer

URUSMAK = Kompetensi Pengurusan Maklumat

GUNAIT	= Kompetensi Penggunaan IT
SEDIRI	= Kompetensi Kesedaran Diri
URUSDIRI	= Kompetensi Pengurusan Diri
SESOSIAL	= Kompetensi Kesedaran Sosial
URUSHUB	= Kompetensi Pengurusan Hubungan
BINASP	= Kompetensi Pembinaan Spiritual
ERHIDUP	= Kompetensi Pengertian Hidup
NILAIDI	= Kompetensi Nilai Diri

Koefisien regresi (β_1) ialah perubahan yang berlaku hasil daripada perubahan 1 unit dalam pembolehubah bebas daripada persepsi kaktitangan agensi EG. Dalam prestasi kerja adalah fungsi latihan perisian komputer, kompetensi pengurusan maklumat, kompetensi penggunaan IT, kompetensi kesedaran diri, kompetensi pengurusan diri, kompetensi kesedaran sosial, kompetensi pengurusan hubungan, kompetensi pembinaan spiritual, kompetensi pengertian hidup dan kompetensi nilai diri.

Seterunya, analisis regresi hierarki digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis ($H_{a23} - H_{a40}$) yang melihat peranan pembolehubah penyederhanaan dalam hubungan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar (Cohen dan Cohen, 1983). Kaedah regresi hierarki ini melibatkan tiga langkah. Langkah 1 ialah analisis regresi untuk melihat sumbangan varians (R^2) pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar. Langkah kedua, dengan pembolehubah bebas dalam persamaan, melihat tambahan sumbangan varians (R^2) oleh pembolehubah penyederhanaan. Langkah ketiga, dengan pembolehubah bebas dan pembolehubah penyederhanaan dalam persamaan, melihat samada pembolehubah interaksi (pembolehubah bebas x

pembolehubah penyederhanaan) menyumbang tambahan varians dengan melihat perubahan R^2 . Jika berlaku tambahan varians dan signifikan menunjukkan pembolehubah penyederhanaan mempunyai peranan dalam hubungan di antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar (Cohen dan Cohen, 1983). Dengan itu, model regresi hierarki ialah seperti berikut:

a. Model: Struktur Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan Hubungan Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1MAHIR + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1MAHIR + b_2STRUKORG + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1MAHIR + b_2STRUKORG + b_3MASTRUK + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

MAHIR = Kompetensi IQ

STRUKORG = Struktur Organisasi

MASTRUK = MAHIR x STRUKORG

b. Model: Struktur Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan Hubungan Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2STRUKORG + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2STRUKORG + b_3EMOASTRUK + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

CEREMOSI = Kompetensi EQ

STRUKORG = Struktur Organisasi

$$\text{EMOSTRUK} = \text{CEREMOSI} \times \text{STRUKORG}$$

c. Model: Struktur Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan

Hubungan Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja

$$\text{Langkah 1 } \text{PKERJA} = a + b_1\text{CERSP} + \Sigma$$

$$\text{Langkah 2 } \text{PKERJA} = a + b_1\text{CERSP} + b_2\text{STRUKORG} + \Sigma$$

$$\text{Langkah 3 } \text{PKERJA} = a + b_1\text{CERSP} + b_2\text{STRUKORG} + b_3\text{SPSTRUK} + \Sigma$$

$$\text{PKERJA} = \text{Prestasi Kerja}$$

$$\text{CERSP} = \text{Kompetensi SQ}$$

$$\text{STRUKORG} = \text{Struktur Organisasi}$$

$$\text{SPSTRUK} = \text{CERSP} \times \text{STRUKORG}$$

d. Model Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan

Hubungan Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja

$$\text{Langkah 1 } \text{PKERJA} = a + b_1\text{MAHIR} + \Sigma$$

$$\text{Langkah 2 } \text{PKERJA} = a + b_1\text{MAHIR} + b_2\text{BUDORG} + \Sigma$$

$$\text{Langkah 3 } \text{PKERJA} = a + b_1\text{MAHIR} + b_2\text{BUDORG} + b_3\text{MABUD} + \Sigma$$

$$\text{PKERJA} = \text{Prestasi Kerja}$$

$$\text{MAHIR} = \text{Kompetensi IQ}$$

$$\text{BUDORG} = \text{Budaya Organisasi}$$

$$\text{MABUD} = \text{MAHIR} \times \text{BUBORG}$$

e. Model: Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan

Hubungan Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2BUDORG + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2BUDORG + b_3EMOBUD + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

CEREMOSI = Kompetensi EQ

BUDORG = Budaya Organisasi

EMOBUD = CEREMOSI x BUDORG

f. Model: Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan

Hubungan Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CERSP + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CERSP + b_2BUDORG + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CERSP + b_2BUDORG + b_3EMOBUD + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

CERSP = Kompetensi SQ

BUDORG = Budaya Organisasi

SPBUD = CERSP x BUDORG

g. Model: Gaya Pengurusan Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan

Hubungan Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1MAHIR + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1MAHIR + b_2GAYAURUS + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1MAHIR + b_2GAYAURUS + b_3EMOURUS + \Sigma$

$PKERJA =$ Prestasi Kerja

$MAHIR =$ Kompetensi IQ

$GAYAURUS =$ Budaya Organisasi

$MAURUS = MAHIR \times GAYAURUS$

h. Model: Gaya Pengurusan Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan

Hubungan Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2GAYAURUS + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CEREMOSI + b_2GAYAURUS + b_3EMOURUS + E$

$PKERJA =$ Prestasi Kerja

$CEREMOSI =$ Kompetensi EQ

$GAYAURUS =$ Gaya Pengurusan

$EMORURUS = CEREMOSI \times GAYAURUS$

h. Model: Gaya Pengurusan Sebagai Pembolehubah Penyerdahanaan

Hubungan Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja

Langkah 1 $PKERJA = a + b_1CERSP + \Sigma$

Langkah 2 $PKERJA = a + b_1CERSP + b_2GAYAURUS + \Sigma$

Langkah 3 $PKERJA = a + b_1CERSP + b_2GAYAURUS + b_3SPURUS + \Sigma$

PKERJA = Prestasi Kerja

CERSP = Kompetensi SQ

GAYAURUS = Gaya Pengurusan

SPURUS = CEREMOSI x GAYAURUS

Selain daripada kaedah korelasi Pearson dan regresi berganda digunakan seperti dibincangkan di atas, kajian juga menggunakan analisis kebolehpercayaan untuk menguji tahap kebolehpercayaan instrumen-instrumen dan faktor analisis untuk melihat tahap kesahihan kandungan instrumen-instrumen. Bagi pengujian andaian-andaian multivariater, analisis kelinearan, kenormalan dan multikolineariti digunakan. Manakala bagi analisis deskriptif pembolehubah-pembolehubah kajian, analisis statistik deskriptif, anova dan ujian-t digunakan.

4.7 Tinjauan Rintis

Tinjauan rintis (*pilot study*) telah diadakan di seting kajian dengan kakitangan awam yang menjadi pekerja pengetahuan sebagai responden. Tinjauan rintis ini bertujuan untuk menguji tahap kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen-instrumen kajian. Sebanyak 150 soal selidik (Set B, mengandungi semua konstruk yang digunakan kajian, telah diedarkan kepada kakitangan awam di JPM, JPA, JPJ dan JP di Putrajaya. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 63 soal selidik dikembalikan dan hanya 60 soal selidik dianalisis. Bilangan soal selidik mengikut Jabatan yang layak dianalisis ialah JPM- 13 (21.7%), JPA –31 (51.7%), JPJ– 11 (18.3%) dan JP– 5 (8.3%).

4.7.1 Kebolehpercayaan dan Kesahihan Instrumen

Tujuan diadakan tinjauan rintis ialah untuk menguji samada instrumen-instrumen yang digunakan mempunyai tahap kebolehpercayaan dan kesahihan yang boleh diterima sebelum ianya digunakan untuk kajian sebenar (Sekaran, 2000). Ujian kebolehpercayaan dengan menggunakan analisis Cronbach Alpha dan ujian kesahihan dengan menggunakan faktor analisis (Nunnally, 1978) di jalankan terhadap 19 konstruk yang terdapat dalam soal selidik. Analisis *Cronbach Alpha* ini melaksanakan kaedah kebolehpercayaan konsistensi internal (*internal consistency*) yang disarankan oleh Churchill (1979) amat sesuai dengan kajian lapangan kerana ia hanya memerlukan satu pentadbiran pengukuran untuk suatu instrumen (Nunnally, 1978). Tiga lagi kaedah analisis kebolehpercayaan iaitu *test-retest*, *parallel-form* dan *split-half* tidak sesuai untuk kajian lapangan seperti kajian ini kerana kaedah-kaedah ini mensyaratkan dua pentadbiran bebas untuk instrumen yang sama kepada kumpulan responden yang sama, atau memerlukan dua set instrumen untuk perbandingan. Selain itu, kaedah *test-retest* menimbulkan masalah ingatan yang mempengaruhi responden semasa menjawab soalan kedua, manakala *split-half* menghasilkan dua koefisien yang bergantung kepada bagaimana item-item dibahagikan kepada dua set (Sekaran, 2000). Atas dasar ini, kajian memilih kaedah kebolehpercayaan konsistensi dalaman untuk menguji kebolehpercayaan instrumen-instrumen kajian. Keputusan ujian kebolehpercayaan (Lampiran 3A) adalah seperti dalam jadual 4.3.

Jadual 4.3 : Tahap Kebolehpercayaan Konstruk-Konstruk Kajian Rintis

Konstruk	Nilai Alfa (Sebelum Larasan)	Nilai Alfa (Selepas Larasan)	Item Digugurkan
Kecekapan kerja nilaian sendiri (CEKAP)	0.71	0.71	
Keberkesanan kerja nilaian sendiri (KESAN)	0.80	0.80	
Kualiti Perkhidmatan nilaian sendiri (KUALITI)	0.86	0.86	
Kecekapan kerja nilaian superior (SCEKAP)	0.82	0.82	
Keberkesanaan kerja nilaian superior (SKESAN)	0.71	0.71	
Kualiti Perkhidmatan nilaian superior (SKUALITI)	0.92	0.92	
Latihan Perisian Komputer (LATIHIT)	0.78	0.78	
Kompetensi Penggunaan IT (GUNAIT)	0.85	0.85	
Kompetensi Pengurusan Maklumat (URUSMAK)	0.79	0.79	
Kompetensi Kesedaran Diri (SEDIRI)	0.89	0.89	
Kompetensi Pengurusan Diri (URUSDIRI)	0.89	0.89	
Kompetensi Kesedaran Sosial (SESOSIAL)	0.87	0.87	
Kompetensi Pengurusan Hubungan (URUSHUB)	0.93	0.93	
Kompetensi Pembinaan Spiritual (BINASP)	0.63	0.63	
Kompetensi Pengertian Hidup (ERHIDUP)	0.72	0.77	(1 item digugurkan)
Kompetensi Nilai Diri (NILAIDI)	0.82	0.82	
Struktur Organisasi (STRUKORG)	0.58	0.69	(3 item digugurkan)
Budaya Organisasi (BUDORG)	0.83	0.83	
Gaya Pengurusan (GAYAURUS)	0.73	0.73	

Menurut Sekaran (2000), pada umumnya nilai alpha kurang daripada 0.60 dianggap kurang baik, manakala, nilai alpha sekitar 0.7 dianggap baik, dan nilai alpha 0.80 ke atas

dianggap lebih baik. Hanya dua konstruk yang mempunyai nilai alpha di bawah 0.70 iaitu STRUKORG dengan nilai alpha 0.58 dan BINASP dengan nilai alpha 0.63. Pada umumnya sesuatu item dikatakan tidak sesuai, jika korelasinya (hubungan satu item dengan item-item lainnya) adalah rendah iaitu mempunyai nilai kurang daripada 0.30 dan boleh digugurkan (Nunnally, 1978).

Namun, suatu pendapat lagi mengatakan bahawa jika item yang berkenaan merupakan item yang penting dan dibina berdasarkan teori, maka ianya tidak semestinya digugurkan (Sekaran, 2000). Sebelas konstruk (KESAN, KUALITI, SCEKAP, SKESAN, SKUALITI, SEDIRI, URUSDIRI, SESOSIAL, URUSHUB, ERHIDUP, dan NILAIDI) tidak mempunyai item bernilai rendah. Walaupun konstruk-konstruktuk lain mempunyai item bernilai rendah, namun hanya konstruk ERHIDUP (1 item) dan STRUKORG (3 item) mempunyai item bernilai kurang 1.0 (Lihat lampiran 3A). Disebabkan konstruk-konstruktuk ini dibina berdasarkan teori-teori yang berkenaan dan item-item menjadi ukuran penting kepada dimensi yang ingin diukur, maka item-item yang mempunyai nilai rendah (antara 1.6 hingga 2.9) dikekalkan. Walaupun tidak digugurkan nilai alpha konstruk berkenaan masih ditahap baik. Manakala item-item mempunyai nilai amat rendah kurang 1.0 digugurkan seperti dinyatakan pada jadual di atas. Hasilnya, nilai alpha meningkat daripada 0.72 ke 0.77 bagi konstruk ERHIDUP dan daripada 0.58 ke 0.69 bagi konstruktuk STRUKORG.

Persoalan kesahihan menarik perhatian terhadap sejauhmana suatu instrumen mengukur apa yang patut diukur. Contohnya, bagaimana diketahui pengukur prestasi kerja benar-benar mengukur prestasi kerja dan bukan yang lainnya. Dengan itu, kesahihan kandungan dan kesahihan konstruk menjadi penting (Nunnally, 1978;

Bryman dan Cramer, 1990; Sekaran, 2000). Kandungan sesuatu instrumen itu dikatakan sah apabila ianya mengandungi item-item yang dapat mengukur kesemua aspek pembolehubah. Namun, ini tidak dapat disahkan dengan analisis berangka kerana sifatnya yang subjektif. Oleh itu, kesahihan kandungan instrumen disahkan oleh ahli-ahli akademik yang cukup ilmu dalam bidang penyelidikan serta pengamal-pengamal. Instrumen-instrumen kajian telah dibina berdasarkan kajian literatur yang mendalam dan penilaian oleh ahli-ahli akademik yang mempunyai latar belakang bidang pentadbiran awam, psikologi, prilaku organisasi, komputer sains dan pengajian maklumat, dan pegawai-pegawai Jabatan-Jabatan EG dalam bidang IT dan pengurusan personel. Kesahihan kandungan juga digambarkan secara tidak langsung dengan nilai korelasi item yang tinggi (Sekaran, 2000).

Kesahihan konstruk ialah sejauhmana suatu pengukur menilai konstruk yang patut diukur (Sekaran, 2000). Katakanlah, suatu pengukur dibina untuk mengukur prestasi kerja. Jika setiap item menepati kriteria kesahihan konstruk, maka pengukur itu akan mengukur konsep abstrak prestasi kerja. Churchill (1979), dan Bryman dan Cramer (1990) mencadangkan teknik analisis faktor –komponen prinsipal yang melihat kedudukan saling bersandar di antara pembolehubah-pembolehubah, untuk mengesahkan kesahihan konstruk bagi instrumen-instrumen yang digunakan dalam kajian. Konstruk harus melalui ujian kesesuaian dan identiti matriks untuk mengetahui data mempunyai perkaitan yang cukup untuk layak menggunakan analisis faktor. Nilai *Kaiser-Meyer-Oldin* (KMO) akan menentukan kedudukan ini. Nilai KMO di bawah 0.50 dianggap kecil dan tidak dapat diterima untuk menjalani faktor analisis kerana setiap item tidak dapat diterangkan atau diramalkan oleh item yang lainnya tanpa

menglibatkan ralat yang signifikan. Kesemua konstruk kajian mempunyai nilai KMO lebih daripada 0.50. Untuk ujian identiti matriks, kesemua konstruk melepasi ujian *Bartlett's Test of Spherity* dengan tahap yang signifikan. Dengan itu, kesemua konstruk kajian layak menjalani ujian analisis faktor untuk mengesahkan kesahihan konstruk (Lihat lampiran 4A).

Kesahihan konstruk disahkan dengan melihat nilai komunaliti yang menunjukkan jumlah varians item berkongsi dengan semua item-item dalam varians. Kesahihan konstruk boleh diterima apabila item-item mempunyai nilai komunaliti lebih 0.4. Apabila item-item jatuh ke dalam satu atau faktor lebih yang menyokong konsep asal maka kesahihan konstruk disahkan (Hair *et. al.*, 1998). Manakala varians terkumpul yang ditunjukkan yang diperolehi daripada jadual pusingan hitungan beban kuasa dua (*rotation sums of squared loadings*) menerangkan peratusan varians yang diterangkan konstruk. Jadual 4.4 menunjukkan nilai KMO, komunaliti, faktor, dan varians terkumpul yang menyokong pengesahan kesahihan konstruk seperti dibincangkan di atas bagi setiap konstruk yang digunakan dalam kajian (Lihat lampiran 3A).

Jadual 4.4 Keputusan Analisis Faktor untuk Kesahihan Konstruk

Konstruk	Nilai KMO	Nilai Komunaliti Item	Bilangan Faktor	Varianss Terkumpul (%)
CEKAP	0.773	Nilai semua 6 item di atas 0.4	2	68.1
KESAN	0.645	Nilai semua 6 item di atas 0.5	2	76.2
KUALITI	0.839	Nilai 9 item di atas 0.4 dan 1 item = 0.359	2	64.8
SCEKAP	0.774	Nilai semua 6 item di atas 0.7	2	77.6
SKESAN	0.656	Nilai semua 6 item di atas 0.5	2	66.8
SKUALITI	0.870	Nilai 10 item di atas 0.4 dan 1 item = 0.333	1	61.8
LATIHIT	0.755	Nilai semua 7 item di atas 0.7	2	76.6

URUSMAK	0.727	Nilai semua 10 item di atas 0.5	3	67.7
GUNAIT	0.811	Nilai semua 7 item di atas 0.6	2	71.1
SEDIRI	0.784	Nilai semua 6 item di atas 0.5	1	64.5
URUSDIRI	0.818	Nilai semua 6 item di atas 0.4	1	66.1
SESOSIAL	0.753	Nilai semua 6 item di atas 0.7	2	79.2
URUSHUB	0.909	Nilai semua 9 item di atas 0.5	1	63.8
BINASP	0.674	Nilai 3 item di atas 0.5 dan 1 item = 0.151	1	48.5
ERHIDUP	0.745	Nilai semua 6 item di atas 0.4	2	65.9
NILAIDI	0.815	Nilai semua 6 item di atas 0.4	1	54.9
STRUKORG	0.656	Nilai semua 10 item di atas 0.6	4	71.9
BUDORG	0.709	Nilai semua 15 item di atas 0.4	4	65.9
GAYAURUS	0.712	Nilai semua 5 item di atas 0.4	2	69.2

4.8 Ringkasan Bab

Kajian ini merupakan kajian korelasi dalam bentuk deskriptif dan kajian hipotesis yang mengaplikasikan kaedah tinjauan keratan rentas berdasarkan soal selidik. Unit analisis ialah pekerja pengetahuan kakitangan kumpulan profesional dan sokongan agensi pemimpin projek-projek perints EG iaitu Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Perkhidmatan Awam, Jabatan Pengangkutan Jalan dan Jabatan Perbendaharaan. Instrumen untuk mengukur bagi setiap satu konstruk kajian dibina berdasar konsep dan teori yang berkaitan konstruk berkenaan melainkan instrumen bagi mengukur konstruk budaya organisasi (BUDORG) yang disesuaikan daripada instrumen budaya organisasi oleh Markus Hauser (1998) dan konstruk kualiti perkhidmatan nilaian sendiri (KUALITI) dan kualiti perkhidmatan nilaian superior (SKUALITI) yang disesuaikan daripada instrumen kualiti perkhidmatan (SERQUAL) oleh Parasuraman, Berry, dan Zeithmal (1988).

Kajian menggunakan analisis bivariat dengan kaedah korelasi Pearson untuk menguji hipotesis-hipotesis berkaitan dengan hubungan dua pembolehubah. Kajian

juga menggunakan analisis regresi berganda untuk melihat kesan kesemua pembolehubah-pembolehubah bebas (dimensi-dimensi kompetensi kerja) secara serentak terhadap pembolehubah bersandar (prestasi kerja).

Kajian menggunakan regresi hierarki untuk melihat pengaruh pembolehubah-pembolehubah penyederhanaan (faktor-faktor birokrasi) untuk melihat hubungan pembolehubah-pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Analisis kelinearan, kenormalan dan multikolineariti digunakan untuk menguji andaian-andaian multivariat dan analisis statistik deskriptif. digunakan untuk analisis deskriptif pembolehubah-pembolehubah. Tinjauan rintis dijalankan untuk menguji kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen-instrumen kajian. Pada keseluruhannya, instrumen-instrumen kajian telah diuji dan menunjukkan tahap kebolehpercayaan dan tahap kesahihan yang boleh diterima.

BAB 6

PERBINCANGAN PENEMUAN DAN KESIMPULAN

6.0 Pengenalan

Bab ini mengemukakan perbincangan penemuan-penemuan kajian yang utama yang menjawab objektif-objektif kajian, implikasi dasar dan saranan, batasan dan cadangan kajian lanjutan dan kesimpulan kajian.

6.1 Perbincangan Penemuan Kajian

Kajian literatur telah menemukan beberapa jurang ilmu dalam membahaskan kompetensi pekerja dan prestasi kerja pekerja pengetahuan organisasi awam, khususnya agensi EG. Walaupun berbagai kajian dibuat untuk mengetahui dan memahami kompetensi-kompetensi pekerja yang mempengaruhi prestasi kerja, namun terdapat keperluan untuk penyelidikan yang lebih menyeluruh dan mendalam mengenai dimensi-dimensi kompetensi pekerja itu sendiri dan hubungannya dengan prestasi kerja serta bagaimana pula struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan berperanan mempengaruhi pekerja-pekerja ini menggunakan kompetensi-kompetensi mereka untuk menghasilkan prestasi kerja.

Kerangka konseptual kajian yang didasarkan kepada teori utama dan teori-teori sokongan kajian yang sesuai serta pembentukan objektif-objektif kajian yang

ingin dicapai, menjadi panduan untuk memandu analisis-analisis kajian. Berikut adalah ringkasan penemuan-penemuan kajian untuk mencapai objektif-objektif kajian dengan menjawab soalan-soalan kajian melalui pengujian hipotesis-hipotesis kajian.

6.1.5 Hubungan Antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja Kakitangan Profesional dan Sokongan

Keputusan korelasi Pearson telah menentukan hubungan kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ dengan prestasi kerja di kalangan kakitangan profesional dan sokongan. Kompetensi IQ terdiri daripada kefahaman ilmu tentang perisian komputer yang diperolehi melalui latihan-latihan perisian yang diberikan kepada mereka, keupayaan mengurus maklumat-maklumat yang diperlukan dalam memproses dan menyediakan dokumen dengan bantuan komputer atau aplikasi IT dan kemahiran menggunakan perisian-perisian komputer atau aplikasi IT.

Hasil kajian menunjukkan wujud hubungan negatif dan tidak signifikan antara dimensi kompetensi IQ latihan ilmu perisian komputer dan prestasi kerja kakitangan kumpulan profesional. Dengan kata lain, tahap ilmu perisian komputer tidak meramalkan prestasi kerja di kalangan kakitangan profesional. Dapatan ini selaras dengan dapatan Brody dan Brody (1976) yang menonjolkan pekerjaan yang berstatus tinggi di mana memerlukan skor IQ yang tinggi menunjukkan tidak ada hubungan antara IQ dan prestasi kerja. Kajian Joseph Woo Jae (dalam Johnson dan Johnson, 2001) juga menunjukkan IQ mempunyai korelasi yang amat rendah dan tidak signifikan dengan prestasi kerja. Dapatan ini

juga turut menyokong kajian-kajian terdahulu seperti kajian yang dilakukan oleh Salovey dan Mayor (1990), Gardner (1983), Goleman (1995), Cooper (1997)) yang menegaskan bahawa IQ bukanlah peramal utama dalam menentukan kejayaan kerana EQ lebih memberikan dampak kepada prestasi kerja terutama bagi pengurus-pengurus yang memerlukan kerjasama subordinat mereka dalam mencapai prestasi kerja.

Namun, di kalangan kakitangan sokongan hubungan antara latihan perisian komputer dan prestasi kerja adalah positif iaitu semakin banyak mengikuti latihan perisian komputer semakin meningkat prestasi kerja. Ini menyokong dapatan Hunter dan Hunter (1984) yang mengaitkan hubungan pengetahuan dengan kemahiran menunjukkan bahawa pengetahuan adalah peramal kejayaan yang penting dan mempunyai perkaitan rapat dengan kemahiran. Dengan itu, pihak pengurusan agensi EG harus memastikan latihan-latihan perisian yang diberikan mempunyai pendekatan yang lebih berkesan supaya kakitangan awam memahami dengan baik perisian-perisian komputer atau aplikasi-aplikasi IT yang diperlukan untuk melaksanakan kerja-kerja mereka dengan cemerlang.

Selanjutnya hasil kajian menunjukkan hubungan kompetensi pengurusan maklumat dan kompetensi penggunaan IT terhadap prestasi kerja adalah positif dan signifikan untuk kedua-dua kumpulan. Ini menyokong Teori Kecerdasan Pemprosesan Maklumat Stenberg (1985) yang menonjolkan bahawa kemahiran yang sering digunakan menyebabkan seseorang yang bijak mampu melakukannya dengan cekap untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi. Kemahiran pengurusan maklumat dan penggunaan IT merupakan kemahiran-kemahiran

yang menjadi keperluan utama kepada kerja-kerja pengetahuan di kalangan kakitangan awam agensi EG yang dengan itu mempunyai kesan yang signifikan kepada prestasi kerja mereka.

Dimensi-dimensi kompetensi EQ adalah terdiri daripada kompetensi kesedaran diri, kompetensi pengurusan diri, kompetensi kesedaran sosial dan kompetensi pengurusan hubungan. Kesemua kompetensi-kompetensi EQ ini dibuktikan oleh kajian mempunyai hubungan yang positif dan signifikan bukan sahaja di kalangan kakitangan profesional tetapi juga di kalangan sokongan. Ini mengesahkan Teori Prestasi Berdasarkan Kecerdasan Emosi Goleman (2001) yang menyarankan bahawa semakin meningkat kompetensi kesedaran diri, pengurusan diri, kesedaran sosial dan pengurusan hubungan semakin meningkat prestasi kerja. Goleman (2001) menegaskan bahawa EQ lebih memberi kesan kepada prestasi kerja daripada IQ. Ini terbukti dalam dapatan kajian ini iaitu nilai kompetensi-kompetensi EQ adalah lebih tinggi daripada nilai korelasi kompetensi-kompetensi IQ.

Dapatan kajian tentang hubungan dimensi-dimensi kompetensi SQ iaitu kompetensi pengertian hidup, pembinaan spiritual dan nilai diri mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Ini menyokong teori yang dikemukakan oleh Zohar dan Marshall (2000) yang menonjolkan konsep pengertian hidup amat memberikan kesan kepada prestasi kerja kerana ia mendorong seseorang mengharapkan sesuatu dan berusaha untuk mendapatkannya. Zohar dan Marshall (2000) menegaskan bahawa nilai-nilai SQ yang tinggi mempunyai kesan yang penting ke atas prestasi kerja kerana SQ

mendasari IQ dan EQ. Kajian ini mendapati nilai korelasi kompetensi-kompetensi SQ adalah lebih tinggi daripada nilai korelasi kompetensi-kompetensi IQ. Ini menunjukkan bahawa kompetensi SQ lebih mempengaruhi prestasi kerja daripada kompetensi IQ.

6.1.6 Kekuatan Hubungan Antara Dimensi-Dimensi Kompetensi Pekerja dan

Prestasi Kerja Kakitangan Profesional dan Sokongan

Penemuan kajian telah menentukan sejauhmana kekuatan hubungan antara kompetensi IQ, EQ, SQ dan prestasi kerja pada sumbangan keseluruhan dan setiap satu kompetensi tersebut dalam mempengaruhi prestasi kerja kakitangan kumpulan profesional dan sokongan di agensi EG.

Keputusan regresi terpiawai mendapati dimensi-dimensi kompetensi IQ (pengetahuan perisian komputer, kompetensi pengurusan maklumat dan kompetensi penggunaan IT), dimensi-dimensi kompetensi EQ (kompetensi kesedaran diri, kompetensi pengurusan diri, kompetensi kesedaran sosial dan kompetensi pengurusan hubungan), dan dimensi-dimensi kompetensi SQ (kompetensi pembinaan spiritual, kompetensi pengertian hidup dan kompetensi nilai hidup) secara bersama-sama dengan signifikannya menerangkan varians prestasi kerja kumpulan profesional. Secara berasingan didapati tiga kompetensi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja iaitu yang paling signifikan ialah kompetensi pengurusan maklumat (IQ) diikuti oleh pengetahuan perisian IT (IQ) dan pengurusan hubungan (EQ). Manakala hasil kajian juga menunjukkan bahawa kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ secara

bersama-sama dengan signifikannya menerangkan varians prestasi kerja kumpulan sokongan. Secara berasingan lima kompetensi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja iaitu yang paling signifikan ialah pengurusan hubungan diikuti oleh kompetensi pengurusan maklumat (IQ), kompetensi pengertian hidup (SQ), kompetensi kesedaran diri (EQ) dan penggunaan IT (IQ). Kedua-dua kumpulan mempunyai persamaan kompetensi pengurusan hubungan sebagai kompetensi yang penting dalam mempengaruhi pencapaian prestasi kerja. Pencapaian kerja pengetahuan yang tinggi di agensi EG memerlukan pasukan kerja yang berkesan. Maka itu kompetensi pengurusan hubungan menjadi penting untuk memastikan prestasi kerja tinggi. Ini selari dengan teori Goleman (2001) yang meletakkan pengurusan hubungan sebagai kompetensi penting dalam melakukan kerja-kerja secara berpasukan yang perlu mempunyai kemahiran dalam mendapat tindak balas yang diingini daripada ahli-ahli pasukan. Manakala, Drucker (2000) pula menyarankan bahawa pekerja pengetahuan yang ingin mencapai kecekapan dan keberkesanan kerja, selain daripada menjadi penganalisis dan pembuat keputusan yang luar biasa, juga harus menjadi pekerja yang pandai bekerja dengan orang lain.

6.1.7 Dimensi-Dimensi Kompetensi Pekerja Utama dalam Dimensi Prestasi Kerja yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Kakitangan Profesional dan Sokongan

Kajian telah menemukan dimensi-dimensi kompetensi pekerja (IQ, EQ, SQ) yang utama dalam menentukan prestasi kerja di kalangan kakitangan profesional dan sokongan agensi EG. Keputusan regresi *stepwise* menunjukkan lima kompetensi

kakitangan profesional yang utama mempengaruhi prestasi kerja mereka. Lima kompetensi itu, mengikut keutamaan dari segi signifikan pengaruh ialah kompetensi pengurusan hubungan (EQ), kompetensi pengurusan maklumat (IQ), pengetahuan perisian komputer (IQ), kompetensi kesedaran sosial (EQ) dan kompetensi kesedaran diri (dimensi kompetensi IQ).

Manakala, bagi kakitangan sokongan, keputusan regresi *stepwise* menunjukkan lima kompetensi kakitangan profesional yang utama mempengaruhi prestasi kerja mereka. Lima kompetensi itu, mengikut keutamaan dari segi signifikan pengaruh, ialah kompetensi pengurusan hubungan (EQ), kompetensi pengurusan maklumat (IQ), kompetensi pengertian hidup (SQ), kompetensi kesedaran diri (EQ) dan kompetensi pengurusan IT (IQ).

Kompetensi pengurusan hubungan dan pengurusan maklumat merupakan tempat pertama dan kedua paling signifikan pada kedua-dua kumpulan pekerja pengetahuan agensi EG yang menunjukkan kompetensi-kompetensi adalah yang paling utama dalam menentukan prestasi kerja tinggi. Elemen pengurusan hubungan dan pengurusan maklumat ditekankan oleh kajian Parasuraman, Zeithmal dan Berry (1988) yang menggariskan kriteria-kriteria kualiti perkhidmatan sebagai kebolehpercayaan, bersifat responsif, nyata, keupayaan, kebolehsampaian, kesopanan, komunikasi, kepercayaan, keselamatan, dan mengenali pelanggan. Kompetensi-kompetensi ini diperlukan sesuai dengan persekitaran kerja pengetahuan agensi EG yang mempunyai sistem kerja berpasukan dan sebahagian besar kerja-kerjanya berkaitan dengan pengurusan menyediakan dokumen-dokumen untuk rekod-rekod simpanan dan pelanggan-pelanggan.

6.1.8 Peranan Penyederhanaan Faktor-Faktor Birokrasi dalam Hubungan

Kompetensi IQ, EQ, SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional dan Sokongan.

Keputusan analisis regresi hierarki menunjukkan bahawa faktor-faktor birokrasi iaitu struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan tidak berperanan secara signifikkannya dalam hubungan kompetensi perkerja (kompetensi IQ, EQ dan SQ) dan prestasi kerja.

Hasil kajian menunjukkan bahawa struktur organisasi tidak berperanan secara signifikkannya dalam hubungan kompetensi pekerja dan prestasi kerja kumpulan profesional dan sokongan dapat dijustifikasikan dengan kenyataan bahawa struktur organisasi pentadbiran awam Malaysia masih mempunyai struktur organisasi yang berherarki tinggi (Ahmad Sarji, 1996). Menurut Burns dan Stalker (1961) dalam teorinya Struktur Mekanik Lawan Struktur Organik, struktur mekanistik yang menekankan peraturan, dasar, prosedur, teknik membuat keputusan yang spesifik dan sistem kawalan berdokumentasi yang rapi yang menjadi ciri-ciri struktur mekanik atau berhierarki tinggi, tidak sesuai dengan dengan persekitaran yang sentiasa berubah dan mempunyai ketidaktentuan yang tinggi. Begitulah halnya dengan agensi EG yang mempunyai persekitaran kerja yang sentiasa berubah dan mempunyai ketidaktentuan yang

tinggi. Persekitaran kerja seperti ini sesuai membentuk struktur organik iaitu system yang mempunyai prosedur yang minima

dan tugas-tugas bersifat luas dan bebas perlu diubahsuai dan didalami dengan pendekatan pasukan kerja dimana pekerja-pekerja berpeluang menggunakan kompetensi-kompetensi mereka untuk mencapai prestasi kerja tinggi. Ini sesuai dengan kajian George dan Jones (1996) yang menunjukkan individu atau kumpulan boleh berkelakuan secara flaksibel dan bertindak secepatnya kepada situasi yang selalu berubah dan luar jangkaan.

Hasil kajian yang menunjukkan bahawa budaya organisasi tidak berperanan secara signifikannya dengan prestasi kerja membuktikan bahawa budaya organisasi organisasi awam Malaysia khususnya di agensi EG masih lagi mengamalkan budaya birokratik yang tidak sesuai dengan persekitaran kerja pengetahuan. Tipologi Budaya Organisasi Wallach (1983) menunjukkan bahawa persekitaran kerja di mana cabaran, pengambilan risiko dan kreativiti menjadi ciri kerja memerlukan budaya inovatif di samping memerlukan budaya suportif yang mendokong nilai-nilai kekeluargaan dengan pendekatan berdasarkan prinsip-prinsip kemanusiaan. Budaya inovatif dan suportif adalah lebih sesuai diamalkan dalam agensi EG yang dapat membantu kakitangan awam menggunakan kompetensi-kompetensi mereka untuk mencapai prestasi kerja cemerlang.

Hasil kajian juga mendapati bahawa gaya pengurusan tidak berperanan

secara signifikannya dengan prestasi kerja kumpulan profesional dan sokongan. Ini membuktikan bahawa gaya pengurusan pengurus-pengurus awam tidak berkesan dalam membantu subordinat mereka mencapai prestasi kerja cemerlang. Menurut teori Grid Pengurusan oleh Blake and Mouton (1979), pengurus haruslah bijaksana dalam menggunakan padanan kelakuan keprihatinan kepada pengeluaran iaitu berorientasi tugas dan kelakuan keprihatinan kepada pekerja iaitu berorientasi pekerja. Sebaiknya untuk menghasilkan prestasi kerja cemerlang, pengurus mampu mengimbangkan jenis kedua-dua kelakuan iaitu berorientasi tugas dan pekerja untuk menghasilkan pekerja-pekerja yang menggunakan kompetensi-kompetensi bagi mencapai prestasi kerja tinggi.

6.2 Implikasi Dasar dan Saranan

Penemuan-penemuan kajian ini dapat digunakan untuk merangka cadangan-cadangan bagi pembentukan dasar. Nisbah pekerja pengetahuan yang kecil (1:2) di antara kumpulan profesional dan sokongan menunjukkan kedua-dua kumpulan kakitangan awam adalah sama pentingnya sebagai tulang belakang kejayaan projek EG. Fokus haruslah diberikan kepada kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ yang dikenal pasti oleh kajian untuk membina model kompetensi pekerja agensi EG yang lebih berkesan.

Hasil kajian juga mendapati bahawa sebahagian besar kakitangan profesional dan sokongan tidak mempunyai pengalaman dalam pelaksanaan projek IT sebelum agensi EG dan tidak terlibat dalam pelaksanaan projek IT semasa EG. Dengan itu, perancangan pembangunan kompetensi pekerja di agensi

harus melibatkan lebih banyak kakitangan profesional dan sokongan ini supaya mereka lebih menguasai ilmu IT dan meningkatkan kemahiran IT. Penemuan kajian juga telah mengenal pasti bahawa kompetensi pengurusan hubungan dan kompetensi pengurusan maklumat adalah kompetensi-kompetensi paling utama mempengaruhi prestasi kerja di kalangan kakitangan profesional dan sokongan. Selain itu, kajian mendapati latihan perisian komputer, kompetensi kesedaran sosial dan kompetensi kesedaran diri juga menjadi utama mempengaruhi prestasi kerja di kalangan kakitangan profesional di samping kompetensi pengertian hidup, kesedaran sosial dan kompetensi penggunaan IT menjadi kritikal mempengaruhi prestasi kerja di kalangan kakitangan sokongan. Dengan itu, program-program pembaharuan kelakuan, pembangunan organisasi, pembangunan motivasi dan latihan-latihan kompetensi perlu fokus untuk memupuk kompetensi-kompetensi lainnya iaitu penggunaan IT, pengurusan diri, pembinaan spiritual, pengertian hidup dan nilai diri di kalangan kakitangan profesional, dan kompetensi-kompetensi penggunaan IT, kesedaran diri, pengurusan diri, ilmu perisian komputer, pembinaan spiritual dan nilai di kalangan kakitangan sokongan untuk meningkatkan lagi prestasi kerja mereka.

Selain itu, hasil kajian telah menunjukkan bahawa struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan tidak berperanan secara signifikan dalam hubungan kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ, dan prestasi kerja sama ada di kalangan kakitangan profesional dan kakitangan sokongan. Ini mencadangkan bahawa agensi-agensi EG perlu kepada program pembaharuan dengan pendekatan struktur-kelakuan. Pendekatan ini akan cuba menimbangkan

bagaimana kekangan-kekangan struktur diatasi dengan membuat perubahan struktur yang dapat menggalakkan pembangunan kelakuan-kelakuan atau kompetensi-kompetensi berprestasi tinggi. Lantaran agensi EG adalah organisasi yang tertumpu melaksanakan kerja-kerja pengetahuan, maka struktur organisasi awam yang masih bersifat mekanik iaitu mempunyai hierarki organisasi yang tinggi dan pembuatan keputusan yang berpusat di peringkat atasan organisasi, harus berubah kepada struktur organisasi yang lebih organik iaitu mempunyai hierarki yang lebih mendatar dan kuasa lebih dipemencarkan kepada pekerja pengetahuan baik profesional maupun sokongan, untuk fleksibel menggunakan kompetensi-kompetensi mereka untuk bertindak secara cekap dan berkesan.

Penemuan kajian juga membawa implikasi bahawa budaya organisasi di agensi EG harus berubah kepada budaya organisasi yang dapat berperanan secara signifikan untuk membantu kakitangan awam menggunakan potensi kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ yang ada pada mereka bagi mencapai prestasi cemerlang. Persekitaran kerja EG memerlukan budaya organisasi yang inovatif dan suportif yang dan mendorong kreativiti dan inovasi serta mewujudkan pasukan kerja yang berkesan. Budaya organisasi seperti ini dicirikan oleh keberkesanan komunikasi antara superior dan subordinat, unit dengan unit, dan di kalangan rakan sekerja; dan kepercayaan superior terhadap subordinat serta subordinat terhadap superior.

Hasil kajian juga mempunyai implikasi bahawa superior perlu memastikan gaya pengurusan atau kepimpinan mereka adalah berkesan dalam menggalakkan subordinatnya menggunakan kompetensi-kompetensi mereka untuk berprestasi

tinggi. Gaya pengurusan yang relatifnya lebih bersesuaian dengan pekerja-pekerja pengetahuan adalah gaya pengurusan yang memberi perhatian terhadap pengalakan dan pencapaian partisipasi kumpulan untuk membuat keputusan, berkerjasama, proaktif, kreatif dan inovatif.

6.3 Batasan dan Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian ini mempunyai beberapa batasan. Pertama, ianya adalah kajian yang tertumpu hanya kepada agensi-agensi EG pemimpin lima projek perintis. Maka itu, kajian hanyalah melibatkan kakitangan awam di jabatan-jabatan Persekutuan. Set kajian yang sama boleh dilaksanakan di mana-mana organisasi awam lainya sama ada di peringkat persekutuan, negeri atau pihak berkuasa tempatan yang telahpun melaksanakan program-program EG. Selain itu, kajian melibatkan beberapa jabatan persekutuan di Putrajaya yang berbeza dari segi fungsi dan sistem-sistem kerja. Justeru, segala generalisasi, implikasi dan saranan yang dibuat adalah lebih bersifat makro daripada mikro. Kajian akan menghasilkan generalisasi, implikasi dan saranan yang lebih mikro dan lebih spesifik jika ianya dilaksanakan pada satu-satu agensi awam atau kepada populasi yang lebih spesifik seperti pekerja pengetahuan mengikut hierarki, jawatan, golongan umur atau jantina.

Kajian ini dilaksanakan di persekitaran kerja agensi EG di Malaysia. Kajian yang sama akan menghasilkan suatu kajian perbandingan jika dilaksanakan di beberapa negara di dunia yang mempunyai latar-belakang

masyarakat, sistem pentadbiran awam, budaya dan gaya kepimpinan yang berlainan.

Keputusan daripada analisis regresi menunjukkan tertumpu kepada 41.5% (profesional) dan 43.1% variasi prestasi kerja yang dapat diterangkan oleh sepuluh pembolehubah bebas. Ia juga menunjukkan amaun varians prestasi kerja yang tidak diterangkan. Pembolehubah-pembolehubah yang tidak diambil kira oleh kajian dapat menjelaskan varians yang tidak diterangkan dalam prestasi kerja. Penyelidik merasakan pembolehubah-pembolehubah bebas yang penting perlu ada dalam analisis kajian ialah sistem ganjaran dan kemudahan-kemudahan pekerja, rekabentuk dan kepelbagaian kerja, dan program-program pembangunan organisasi dan kerjaya sektor awam. Dengan itu, untuk kajian lanjutan dicadangkan supaya mengambilkira pembolehubah-pembolehubah ini dalam mengkaji kesan kompetensi pekerja terhadap prestasi kerja.

Kajian ini adalah kajian tinjauan keratan rentas (*cross-sectional*). Oleh kerana itu, ianya tidak dapat menilai kesan faktor-faktor mengikut perubahan masa yang hanya dapat dibuat melalui kajian memanjang (*longitudinal*). Penggunaan teknik kuantitatif dan kualitatif dalam kajian memanjang akan membantu memahami perubahan-perubahan kompetensi pekerja, struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan yang berlaku dari masa ke semasa. Proses pelaksanaan kajian memanjangkan ini akan pula menemukan pembolehubah-pembolehubah lain yang menerangkan prestasi kerja yang tidak diambil kira dalam kajian ini. Kajian memanjang ini perlu dilaksanakan oleh pihak pengurusan agensi-agensi EG untuk mengetahui dan memahami perubahan-

perubahan kompetensi dan prestasi kerja kakitangan dari masa kemasa supaya pembentukan dasar, pembaharuan-pembaharuan struktur dan kelakuan, strategi, program latihan dan pembangunan organisasi yang bersesuaian dan bertepatan dapat diadakan.

6.4 Kesimpulan

Keputusan analisis-analisis kajian telah menghasilkan penemuan-penemuan yang menjelaskan faktor-faktor kompetensi pekerja yang penting dalam meramalkan prestasi kerja pekerja-pekerja pengetahuan dalam persekitaran kerja EG. Analisis terhadap data-data demografik telah menyedarkan bahawa nisbah 1:1 antara pekerja pengetahuan kumpulan profesional dan pekerja pengetahuan kumpulan sokongan menunjukkan kedua-dua kumpulan ini sama-sama pentingnya dalam menjadi tulang kejayaan program EG.

Ketiadaan pengalaman oleh sebilangan besar dalam pelaksanaan projek-projek IT sebelum EG yang disusuli pula dengan ketidakaktifan sebilangan besar sama ada di peringkat Bahagian dan diperingkat Unit menunjukkan bahawa perancangan dan penyusunan sumber manusia yang lebih strategik perlu diwujudkan untuk membentuk potensi-potensi kompetensi pekerja untuk mahir dalam ilmu dan penggunaan IT. Keperluan ini dibuktikan oleh korelasi bivariat

yang tidak signifikan diantara kompetensi latihan perisian komputer dan kompetensi penggunaan IT dengan prestasi kerja.

Keputusan analisis bivariat menunjukkan bahawa kompetensi-kompetensi EQ dan SQ mempunyai korelasi yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Manakala multivariat pula telah mengesahkan persamaan dan perbezaan kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ yang utama mempengaruhi prestasi kerja di kalangan kakitangan profesional dan sokongan

Kompetensi pengurusan hubungan (EQ) merupakan kompetensi yang paling kritikal dalam mempengaruhi prestasi kerja sama ada kakitangan profesional maupun kakitangan sokongan. Daripada nilai beta kompetensi ini, dapat diimplikasikan bahawa kompetensi ini mempunyai tahap pengaruh terhadap prestasi yang lebih kuat di kalangan kakitangan sokongan daripada kakitangan profesional. Kompetensi kedua paling utama dalam mempengaruhi prestasi kerja ialah kompetensi pengurusan maklumat sama ada di kalangan kakitangan profesional maupun sokongan.

Namun, kompetensi ini lebih signifikan pengaruhnya terhadap prestasi kerja di kalangan kakitangan sokongan daripada kakitangan professional. Ini menunjukkan bahawa kedua-dua kumpulan kakitangan harus mampu berinteraksi dengan mereka yang ada hubungan dalam pelaksanaan kerja untuk menyelesaikan masalah, berkomunikasi dengan berkesan, memimpin dengan bijaksana supaya dapat mewujudkan suasana harmoni untuk bekerjasama dalam berkongsi maklumat dan sumber. Mereka juga harus mampu mencari, memperolehi, dan menyampaikan maklumat supaya dapat memperoses dan

menyediakan dokumen dengan cekap, berkesan dan berkualiti.

Selain itu, kompetensi kesedaran diri juga menjadi kompetensi yang kritikal di kalangan kakitangan profesional dan sokongan. Ini menyokong teori Goleman (2001) yang menegaskan ianya merupakan kompetensi asas yang perlu untuk semua profesion untuk berjaya dalam pekerjaan. Maka itu, kakitangan agensi EG harus memahami dan menilai diri dengan lebih tepat supaya dapat mengenal pasti kekuatan dan kelemahan diri dan bagaimana perasaan boleh mempengaruhi prestasi kerja.

Pengetahuan perisian komputer (IQ) adalah utama tetapi mempunyai kesan negatif pada prestasi kerja kumpulan profesional. Manakala bagi kumpulan sokongan, kompetensi penggunaan IT (IQ) pula yang menjadi kritika namun mempunyai kesan negatif terhadap prestasi kerja. Ini mungkin terjadi disebabkan ilmu yang diperoleh daripada latihan-latihan tidak perlu dan jika perlu ianya tidak diamalkan dengan sebaiknya dalam melaksanakan tugas.

Manakala bagi kumpulan sokongan, kompetensi penggunaan IT (IQ) pula yang menjadi utama namun mempunyai kesan negatif terhadap prestasi kerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh kemahiran IT yang semakin tinggi menyebabkan pekerja sokongan semakin tidak dapat mengawal dirinya untuk menumpukan kepada menyelesaikan satu-satu kerja dengan cemerlang. Perbezaan lain ialah kumpulan profesional mempunyai kompetensi kesedaran sosial (EQ) sebagai kompetensi yang kritikal, manakala kumpulan sokongan mempunyai kompetensi pengertian hidup (SQ) sebagai kompetensi kritikal dalam mempengaruhi prestasi kerja mereka. Ini dapat difahamkan bahawa kakitangan profesional harus lebih

berkompeten dalam menyadari emosi, keperluan orang lain serta pandai pula memanfaatkan struktur formal dan informal untuk melakukan kerja dengan cemerlang. Logiknya, kerja profesional dalam melaksanakan kerja-kerja pengetahuan adalah lebih rumit dan memerlukan kompetensi kesedaran sosial untuk memahami individu dalam jaringan kerja mereka supaya mereka dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada mereka untuk berkhidmat dengan cemerlang.

Manakala, kompetensi pengertian hidup (SQ) menjadi kritikal dalam mempengaruhi prestasi kerja kepada kakitangan sokongan dan bukan pada kumpulan profesional. Umumnya kakitangan sokongan mempunyai mobiliti kerja yang rendah berbanding dengan kakitangan profesional. Dengan itu, mereka akan merasakan pekerjaan mereka sungguh bermakna dalam konteks pengertian hidup yang lebih luas. Justeru, kemampuan memberi pengertian dan tujuan dalam kehidupan dan menghubungkannya dalam konteks pekerjaan akan menjadi kakitangan sokongan itu bersungguh-sungguh komited untuk menghasilkan prestasi cemerlang.

Keputusan analisis regresi hierarki memberikan implikasi bahawa struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan tidak berperanan secara signifikannya untuk membantu pekerja-pekerja pengetahuan menggunakan kompetensi-kompetensi mereka supaya dapat berkhidmat dengan lebih cekap, berkesan dan berkualiti. Justeru, struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan organisasi agensi EQ perlu menjalani pembaharuan struktur – kelakuan yang sesuai dengan persekitaran EG supaya faktor-faktor birokrasi ini

dapat membantu pekerja-pekerja pengetahuannya untuk menggunakan kompetensi-kompetensi IQ, EQ dan SQ mereka untuk mencapai prestasi kerja cemerlang. Penemuan kajian ini memberi implikasi bahawa perlu wujud struktur organisasi yang sesuai dengan agensi EG yang menjalankan kerja-kerja pengetahuan seperti EG. Agensi EG memerlukan struktur kumpulan, organisasi bersifat lebih mendatar dan tanggungjawab yang lebih terpecar untuk menggalakkan pekerja-pekerja pengetahuan lebih kreatif dan inovatif.

Selain itu, penemuan kajian juga menyarankan perlunya budaya organisasi yang sesuai seperti mempunyai sistem komunikasi yang berkesan antara pekerja-pekerja dalam sesuatu unit, antara unit dan antara superior dengan subordinat, disamping saling percaya mempercayai antara rakan sekerja dan antara superior dan subordinat sehingga wujud kerjasama dalam menyelesaikan masalah untuk mencapai matlamat organisasi. Berdasarkan kepada penemuan kajian ini juga membuktikan gaya pengurusan oleh superior dalam memimpin subordinat haruslah lebih sesuai dengan sistem kerja pengetahuan yang menggalakkan kreativiti dan inovasi kerja yang memerlukan autonomi yang cukup untuk menggunakan budi bicara yang tinggi.

Keberkesanan projek EG amatlah bergantung kepada pencapaian prestasi-kerja yang cemerlang oleh pekerja-pekerja pengetahuan. Dengan itu, perlu ada program-program pembangunan kompetensi yang menekankan kesepaduan pembinaan kompetensi IQ, EQ dan SQ sesuai dengan keperluan-keperluan kerja dari masa ke semasa dan mengadakan perubahan-perubahan struktur organisasi, budaya organisasi dan gaya pengurusan sesuai dengan persekitaran kerja EG

yang mengalakkan penghayatan kompetensi-kompetensi kerja ini untuk menghasilkan perkhidmatan cemerlang. Perkhidmatan cekap, berkesan dan berkualiti kakitangan awam Kerajaan Elektronik ini akan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan Perkhidmatan Awam Malaysia.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Rahman, A. (1996). *Public service innovation in Malaysia*. Sirajuddin Salleh (ed.). *The ASEAN Way*. Kuala Lumpur: The Asian and Pacific Development Centre.
- Abdul Salman Habeahan. (2002). Kecerdasan spiritual: Transformasi sikap beriman, *Sinar Harapan*, (12 Oktober).
- Abdul Wahab Adam (1999). Human resource management information system: A new paradigm in public service resource management, *4th National Civil Service Conference*. Kuala Lumpur: National Institute of Public Administration and Administrative and Diplomatic Service Association. (15-17 July).
- Abdullah Sani Ahmad (1999). Human resource management agenda for the next millennium. *4th National Civil Service Conference*. Kuala Lumpur: National Institute of Public Administration and Administrative and Diplomatic Service Association (15-17 July).
- Agresti, A. & Finlay, B. (1997). *Statistical methods for the social science*. 3rd. Ed. Prentice Hall.
- Agustin, A. G. (2002). *ESQ: Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Penerbit Arga.
- Ahmad Atory Hussain (1996). *Pengurusan sumber dalam organisasi awam dan swasta*, Kuala Lumpur, Utusan Publications.
- Ahmad Atory Hussain (1998). *Reformasi pentadbiran awam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Ahmad Atory Hussain (2000). *Analisis dasar awam: Peranan kerajaan mengatasi masalah ekonomi dalam sistem pasaran bebas*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Ahmad Atory Hussain (2001). *Pengantar pentadbiran awam: Dimensi dan paradigma baru*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Ahmad Atory Hussain (2001). *Pengurusan personel dan konflik organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Ahmad Mahdzan Ayob (1997). *Kaedah penyelidikan sosioekonomi*, Edisi Ke-2, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Pustaka.

- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1996). *The civil service of Malaysia: Towards efficiency and effectiveness*. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Unit.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1993). *The changing civil service*. Pelandok Publications.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1995). *The civil service of Malaysia: Towards vision 2020*. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit.
- Ahmd Atory Hussain (1996). *Pentadbiran aAwam: Asas pemikiran dan falsafah*, Edisi Ke-2. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Aitken, J. E. (1995). Core competencies for school Principals. *Education Review Office*, (6), (Winter).
- Alder, A. G. (2001). Employee reactions to electronic performance monitoring: A consequence of organizational culture. *Journal of High Technology Management Research*, 12 (1) (Autumn).
- Alfathri Aldin. (2001). *Kecerdasan spiritual dan kecerdasan arbitrasi*. Paramartha International Center for Tashawwuf Studies (PICTS).
- Allfred, A.T. & Adams, H.L. (2000). Service quality at banks and credit unions: What do their customers say?. *Managing Service Quality*, MCB University Press, 10(1), 56-120.
- Amstrong, J. L. (1997). Reson and Passion in the Public Sector reform. *Public Service Commission of Canada*.
- Andersen Consulting (1998). *Knowledge workers revealed: New challenges for Asia*. Hong Kong: The Economist Intelligence Unit Limited.
- Anderson, D.F. and Dawes, S.S. (1993). *Government information management: A Primer and caseboo.*, Prentice Hall.
- Anderson, K. V. & Danziger, J. W. (1995). Information technology and the political world: The impacts of its on capabilities, interactions, orientations and values, *International Journal of Public Administration*, 18(11): 1693-1724.
- Anuar Maarof (1997). ***Interoperability and standards in the Multimedia Super Corridor***. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Unit.

- Armahedi Mahzar. (2000). *Kecerdasan spiritual Danah Zohar; Sebuah telaah kritis tentang SQ. Seminar Spiritual Quotient dalam Perspektif Tasawuf dan Psikologi.* Himpunan Mahasiswa Psikologi, IAIN Sunan Gunung Djati, Bandung. (16 Desember).**
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1998). *Organisational behaviour.* McGraw Hill Book Company.**
- Ashayeri, J., Keiji, R. & Broker, A (1998). Global Business Process Reengineering: A system dynamics-based approach, *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10).**
- Asma Abdullah (1994). The corporate culture of a multinational company: A personal perspective. *Jurnal Ilmu Pembangunan dan Sumber Alam*, 8, 19-60.
- Babbie, E. (1986). *The Practice of social research.* 4th. Ed. California: West Publishing.**
- Bahn, C. (1979). Can intelligence tests predict executive competency?, *Personnel*, (July-August).**
- Baltes, P. & Schine, K. (1974). Aging and IQ: The myth of the twilight years. *Psychology Today*, (October).**
- Barkley, J. A. S. (1998). Public service guidelines in an electronic environment. *Government Information Quarterly*, 15 (1).
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five Personality dimensions and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(1):111-118.**
- Barrick, M.R. and Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality dimensions and Job performance: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 44.**
- Bath, G. D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1).**
- Beachboard, J. C. and McClure C. R (1996). Managing federal information technology: conflicting policies and competing philosophies. *Government Information Quarterly*, 13 (1), 15-33.
- Beijerse, R. P. (1999). Question in knowledge management: Defining and conceptualising a phenomena. *Journal of Knowledge Management*, 3(2).**

- Bernstein, S. J. (1976). *Computers in public administration: An international Perspective*. Oxford: Pergamon Press Inc.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1962). The developing revolution in management practices. *Journal of the American Society of Training Directors*, 16 (7).
- Blake, R. R., & Mouton, J.S. (1972). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blancero, Boroski & Dyer (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35.
- Bonder, A., Hollands D., & Miles, J. (1999). *Competency-based management in the public service of Canada: A background and issues Paper*. Treasury Board Secretariat & Public Service Commission.
- Bouchaert, G. (1994). New Information Technology (NIT) and productivity. *International Journal of Public Administration*, 17(1):59-82.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Brody, E. B. & Brody, N. (1976). *Intelligence: Nature, determinants and consequences*. New York: Academic Press.
- Brookfield, S. (1987). *Developing critical thinkers: Challenging adults to explore alternative ways of thinking and acting*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryman, A. & Creamer, D. (1990). *Quantitative data analysis for social scientist*. London, Routledge.
- Burdett, J.O. (1994). TQM and re-engineering the battle for the organization of tomorrow. *The TQM Magazine*, 6(2).**
- Caden, G. E. (1991). *Administrative reform comes of age*. Walter de Gruyter.**
- Caldow, J (1999). *The quest for electronic government: A defining vision*. Institute for Electronic Government IBM Corporation.**
- Calori, R. & Sarnin, P, (1991. Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 1991, 12 (1).**
- Carmines, E.G. and Zeller, R.A. (1979), *Reliability and validity assessment*. California: Sage Publications.**

- Carrell, M. R., Jennings, D. F., Hearin, C. (1997). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Prentice Hall International.**
- Carroll, A. & McCrackin, J. (1998). The competent of competency-based strategies for selection and development. *Performance Improvement Quarterly*. Learning Systems Institute, Florida State University, 2(3).**
- Cascio, W. F. (1986). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill International Ed.**
- Catano, V. M. (2001). Empirically supported interventions and HR practice, *HRM Research Quarterly*, 5(1).**
- Chan, P.S. and Peel, (1998). Causes and impact of reengineering, *Business Process Management Journal*, 4 (1).
- Chatters, L. M., Levin, J.S. & Taylor, R.J. (1992). Antecedents and dimensions of religious involvement among older blacks adults. *Journal of Gerontology*, 47(6): 5269-5378.
- Chen, F.F. and Klay, E.E. (1994). Managerial behaviours, motivations and computerization in public agencies, *International Journal of Public Administration*, 17(1): 33-58.
- Chen, W. H. (1998). Benchmarking quality goals in service system. *Journal of Services Marketing*, 12(2): 113-128.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, (16) (February).**
- Clarke, R. and Cameron, J. (1992). *Managing information technology's organizational impact, II*. The Netherlands: Elsevier Science Publishers.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/ correlation analyses for the behavioural sciences*. New York: Lawrence Erlbaum.**
- Collier, .A. (1987). The customer service and quality challenge. *The Service Industries Journal*, 7 (1) (January).
- Collier, A. (1987). The customer service and quality challenge. *The Service Industries Journal*, 7(1) (January), 77-79.
- Common, R. (2001). *Public management and policy transfer in South East Asia*. Ashgate.**

- Cooke, R. H. & Rousseau, D. M. (1988). Behavioural norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organization culture. *Group and Organization studies*, 13, 245-273.
- Cooper, R. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ in leadership and organizations*. Grosset/Putnam.**
- Cresswell, J. W. (1994). *Research design, qualitative & quantitative approaches*. London: SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher.
- Crosby, P.B. (1984). *Quality without Tears*. New York: New American Library.
- Curry, A. (1999). Innovation in public service management. *Managing Service Quality*, 9(3):180-190.
- Curry, A.C. and Durden, L.C. (1999). Assessing value in public services: A measurement tool for service providers. *International Journal of Public Sector Management*.
- Danziger, J. N & Kraemer, K.L. (1986). *People and computers*. New York: Columbia University Press.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life. Reading: Addison – Wesley.
- Denhardt, R.B. & Grubbs, J.W. (1999). *Public administration: An action orientation*. 3rd. Ed. Harcourt Brace & Company.**
- Development Administration Circular of Malaysian Government No. 10 of 1991 – Guidelines For the Implementation of the Quality of Counter Services.
- Diggins, C. (2004). Emotional intelligence: The key to effective performance. *Human Resource Management International Digest*, 12(1), 33-35.
- Doe, J. (2000). *Job skills indicator*. Performance DNA International Ltd.
- Donnelly, C. (1999). Making the difference: Quality strategy in the public sector. *Managing Service Quality*, 19 (1) 47-52.
- Dotchin, J. and Oakland, J. (1994). Total Quality Management in services: Disguising perceptions of service quality, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(3).
- Dove, R (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3: 18-35.

- Drucker, P.F. (1967). *The effective executive*. New York: Harper and Row.
- Dubois, D. (1993). *Competency-based performance: A strategy for organizational change*. Boston: HRD Press.
- Drucker, P. F. (2000). *Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge*. California: Management Review, 41 (2).
- Dulewics, V. & Higgs, M (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation Study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4):341-372.
- Edwards, C. (1999). Public service culture. Aidan Rose & Alan Lawton (Ed.). *Public Services Management*. Prentice Hall.
- Ellstrom, 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*. June: 266-273.
- Emmerling, R. (2001). Emotional competence framework. *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*.
- Emmon, R.A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition and the ultimate concern. *The International Journal for the psychology of religion*, 10(1), 3-26.
- Evans, M. G. & House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(5).
- Farnham D., and Harton, S. (1993), The new public service managerialism: An assessment. *Managing the New Public Services*, Macmillian, Basingstoke.
- Farrel, M. (1998). Quality management and building government information services, *Government Information Quarterly*. 15 (1).
- Fillmore, W. J. (1990). A pragmatic framework for understanding and managing corporate culture. The Union Institute. Thesis Ph.D.
- Fine, S. (1988). Functional job analysis. Gael, S. (Ed.). *The job analysis handbook for business, industry and government*. Wiley, New York.
- Fitzsimmons, J. A. and Fitzsimmons M. N. (1994). *Service management For Competitive Advantage*, McGraw Hill International Editions.
- Fitzsimmons, J.A., & Fitzsimmons, M.N. (1993). Service management for competitive advantage. McGraw Hill International Editions.

- Flynn, N. (1993). *Public Sector Management*. England: Harvester Wheatsheaf.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence*. New York: Basic Books.
- Garson, G. D. (1999). *Information Technology and Computer Applications in Public Administrations: Issues and Trends*, IDEA Group Publishing.
- Gerard & Tara Green (2001). *The 21st Century Workplace: Profiting from Emotional Intelligence*, Green Systems Pt. Limited.
- Ghobadian, A. & Ashworth, J. (1996). Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice, *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (5).**
- Godbout, A. J. (1990), *Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading Edge Organizations*. Godbout Martin Godbout & Associates.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. Cherniss, C. & Goleman, D. (ed.), *The Emotionally Intelligence (EI)*. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations.
- Gonring, M.P. (1991). Communication makes employee involvement work. Public Relations Journal. (November).
- Gore, E. W. (1999), Organizational Culture, TQM and Business Process Engineering: An Empirical Comparison. *Team Performance Management: An International Journal*, 5 (5).
- Government of Malaysia (1997), *The Civil Service of Malaysia: Towards excellence through ISO 9000*. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit.
- Government of Malaysia (1998). *The Civil Service of Malaysia: Building an IT culture*. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernisation Management Planning Unit.
- Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. Review of Business. St. John's University, 9(3) (Winter).

- Groth, J. C. and Dye, R. T. (1999) Service quality: Received value, expectations, shortfalls, and bonuses. *Managing Service Quality*, 9 (5): 274-285.
- Gumession, E. (1991). Service quality: A holistic view. Brown, S.W. (et al.): *Service quality: Multidisciplinary and multinational perspectives*. Lexington Books.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis with Readings*. 5th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hammer, M. & Champy, J (1993). *Reengineering the Corporation*, New York: Harper Collins.
- Healey, M and Potter, J. (19897), Making performance work for consumer. *Performance Measurement and the Consume*. London: National Consumer Council.
- Heeks, R. (1998). Change management and manageable change for electronic government. Kuala Lumpur: *International Symposium on Best Practice in Electronic Government*. (8 –10 December).
- Heeks, R. (1999a). *Reinventing government in the information age: International Practice in IT-enabled Public Sector Reform*. London: Roulledge.
- Heeks, R. (1999b). Management information systems in the public sector. Garson, G. D. (ed.) *Information Technology and Computer Applications in Public Administration: Issues and Trends*, IDEA Group Publishing.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behaviour: utilizing human resources*. 4th Ed. New York: Prentice Hall.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayu, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cultures. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Holahan, C. K. & Sears, R. R. (1995), *The gifted group in later maturity*. Stanford: Stanford University Press.
- Holden, S. H. (1996). Managing information technology in the federal government: assessing the development and application of agency-wide policies. *Government Information Quarterly*, 13(1): 65-82.
- Hondeghem, A. dan Vandermeulen (2000). Competency management in the Flemish and Dutch civil service. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4).**
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex models. *Journal of Management*. 23, 375-408.

- Horibe, F. (1999). *Managing Knowledge Workers*, John Wiley & Sons.
- Horn, J. L & Catell, R. B. (1967). Age differences in fluid and crystallized intelligence. *Acta Psychologicure*, 26.
- Horn, J.L. (1968). Organization of abilities and the development of intelligence, *Psychological Review*. 75.
- Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: Its origins and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4).
- Hunt, V. D. (1993). *Quality management for governments: A guide to federal, state and local implementation*. Wisconsin: ASQS Quality Press.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin*. 96: 92-78.
- Ingalsbe, L. (1992). *Using Computers and Application Software*, 2nd. Ed. Maxwell Macmillian International.
- Ingram, H. & McDonnell, B (1996). Effective performance management: The teamwork approach considered. *Managing Service Quality*, 9.
- Jackson, P. and Palmer, B (1989). *First steps in measuring performance in the public sector: A management guide*, London: Public Finance Foundation.
- Johnston, R. and Lyth, D. (1991). Implementing the integration of customer expectations and operational capacity. *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington Books.
- Juran, J. M. (1982). *Upper management and quality*. New York: Juran Institute.
- Kaerstead, J. (1999). *Human resource management trends and issues: Emotional intelligence (EI) in the Workplace*. Research Directorate, Public Service of Canada.
- Kaipa, P. (2000). Knowledge architecture for the twenty-first century. *Behaviour and Information Technology*.
- Kay, J. (1993). *Foundations of corporate Success: How business strategies add value*, Oxford University Press, New York.
- Kelley, R. (1998). *How to be a star at work*. New York: Times Books.

- Kerlinger, F. (1986). *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kim, P. S., Dindur, W., & Reynolds, K. (1995). Creating a new organizational culture: The Total Quality Management in the public sector. *International Journal of Public Administration*. 18 (4).
- King, P. M. dan Kitchener (1994). *Developing reflective judgement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klaus, P. (1985). Quality epiphenomenon: The conceptual understanding of quality in face to face service encounters. In Czepiel, J, Solomon, M. R. and Suprenant, F. (Ed.) *The Service Encounter*. Lexington Books.
- Koberg, C.S. & Cgusmir, L.H. (1987). Organisational culture relationships with creativity and other job related variables. *Journal of Business Research*, 15, 397-409.
- Koch, R. (1996). "Public management and productivity towards an appraisal of the productivity of alternative forms of public service delivery. *International Journal of Public Administration*. 19 (11/12).
- Koehler, J. W. and Pankowski, J. M. (1996). *Quality government: Designing, developing, and implementing TQM*. Florida: St. Lucia Press.
- Kogut, B and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3(3).
- Kolarik, W. J. (1999) *Creating quality: Process design for results*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H.; O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1986). *Essentials of management*. 4th Ed. McGraw-Hill Book Company.
- Kotter, J.P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture & performance*. New York: Free Press.
- Lam, T, Zhang H. Q (1999). Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management*, 20 (3).
- Lash, R. and Jackson, M. (1998). *Re-Inventing HR: Changing roles in the high performance organization*. John Wiley and Sons.
- Lawler, E. (1994). From Job-based to competency-based organizations. *Journal of Organisational Behaviour*, 15:3-15.

Lawton A. and Rose A. G. (1991). *The public services management*. Prentice Hall.

Lichtenberg, F.R. (1998). Computer use and productivity growth in the US federal government agencies 1987-1992. *The Journal of Industrial Economics*, 46 (2).

Lin, B. and Ogunyemi, F. (1996). Implications of Total Quality Management in federal services: the US experience. *International Journal of Public Sector Management*, 9 (4): 4-11.

Loukis, E. N. & Michalopoulos, N. (1994). Information Technology and organizational structure of the Greek public administration. *International Journal of Public Administration*, 17(1): 183-208.

Long, T. (1998). Corporate culture and strategy in the the electronics industry (strategic planning). Portland State University. Tesis Ph.D.

MAMPU (1997a) . *Towards a vision for a new electronic government in Malaysia*. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit.

MAMPU (1997b). *Electronic government flagship application: Blueprint for electronic government implementation*. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit.

MAMPU (1997c). *Electronic government information technology policy and standards*. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit.

MAMPU (1997d). “ ISO 9000 in the public service of Malaysia”. Singapore: 9th Asean Conference on Civil Service Matters (30 Jun – 4 July 1997).

MAMPU (1997e) *Electronic government flagship application, the electronic delivery of driver and vehicle registration, licensing and summons services, utility bill payments and Ministry of Health online information*. CRFP No: MAMPU/EG/1/97. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit.

MAMPU (1997f) *Electronic government flagship application, electronic procurement*, CRFP No: MAMPU/EG/2/97. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit.

MAMPU (1997g) *Electronic government flagship application, Prime Minister’s Office – Generic Office Environment*, CRFP No: MAMPU/EG/3/97. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit.

- MAMPU (1997h) *Electronic government flagship application, Human Resource Management Information System*. CRFP No: MAMPU/EG/4/97. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit.
- MAMPU (1997i) *Electronic government flagship application, Project Monitoring System*. CRFP No. MAMPU/EG/5/97. Kuala Lumpur: Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit.
- Manogran, P. (2000). Core competencies and the knowledge economy". *Pentadbir*, PP. 110/99, Julai, Bil. 1: 8-15.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models. *Human Resource Managemnt*. 35.
- Maria Sumediyani (2002). Kecerdasan spiritual dan problema bangsa ini". *Majalah Widyawarta*, BPK, Penabur.
- Markus, H. (1998). Developing an innovative organizational culture: Dimensions, assessments and a change process. *The 1998 Annua*. Consulting, Josey-Bass/Pfifer.
- Martinez, M. N. (1998). The collective power of employee knowledge, *HR Magazines*, 43(2).**
- Martinez, M. W. (1997). The smarts that count. *HR Magazine*, 42 (11), 72-78.
- Masod, A. and Chua, E. (1999). Job-success-developing New Work habits in Civil service for the Next Millenium. 4th. *National Civil Service Conference*. Kuala Lumpur: National Institute of Public Administration and Administrative and Diplomatic Service Association (15-17 July).
- Matthewman, T. (1995). Trends and development in the use of competency frameworks competency, 2(4).
- Mayer, T. D. & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imaginations, Cognition and Personality*. 9.
- Mayer, T. D. & Salovey, P. (1993). The intelllignce of emotional intelligence. *Intelligence*. 17 (4).
- McClelland, D. C. (1976). Testing for competence rather than Intelligence. *American Psychologist*. 28.
- McClelland, D. C. (1978). *A guide to job competence assessment*. Boston: McBer & Co., 1987.

- McHugh (1999). Introducing teamworking within a bureaucratic Mase. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(2).
- McLangan, O. (1997). Competencies: the next generation. *Training and Development*, 51: 40-47.**
- Menzel, D. C. (1998). WWW. ethics gov. : Issues and challenges facing public managers. *Public Administration Review*, 58(5), 445-453.**
- Mercer, W. M. (1995). *Competencies, performance and pay*. William M. Mercer, Inc.
- Meyer, M. W. (1968). Automation and bureaucratic structure. *American Journal of Sociology*, 74 (November), 256-264.
- Meyerson, D., & Merton (1987). Cultural change: an intervention of three different views. *Journal of Management Science*, 24, 624-647.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New York: Prentice Hall.**
- Miqdad, Hussein (2000). *Renungan jumaat: Spiritual intelligence: Apa keistimewaanannya?* Jakarta: Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah.**
- Mitchell, K. (2000). Instituting e-procurement in the public sector. *Public Management*. (November).**
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1992). *Competency-based human resource management: value-driven strategies for recruitment, development and reward*. London: Kogan Page Ltd.**
- Muhammad Hussin & Nor Aishah Buang (1996). Budaya korporat dalam pPengurusan sekolah. *Prosiding Pendidikan Negara Abad ke-21*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, 201-211.
- Muhammad Rais bin Abdul Rahim (1995). Improving the efficiency of the public sector: A case study of Malaysia, *12th Meeting of Experts on the UN Programme in the Public Administration and Finance*. New York (31 July – 11 August).
- National Electronic Commerce Coordinating Council (NECCC), 1999, USA, *Electronic Government: A Blueprint for States*.
- Newell, T. (1966). The futures of government human resource development. *International Journal of Public Administration*, 19(5).
- Newsome, S., Day, A. dan Catano, V.M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29. 1005-1016.

- Ng Kam Chiu (1997). Service target and methods of redress: The impact of accountability in Malaysia, *Public Administration and Development*, 17 (2): 175-180.
- Nik Azis Nik Pa (1999). *Potensi Intelek*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, Oxford University Press, 1995.
- Norton, P (1995), *Peter Norton's Introduction to Computers*. McGraw-Hill.
- Norusis, M. J. (1997). *SPSS 7.5 guide to data analysis*. Prentice Hall.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory* (2nd. Ed.), McGraw-Hill, New York.
- Ojo, S. O. (1998). IT human resource needs in developing countries, *International Symposium on Best Practice in Electronic Government*. Kuala Lumpur. (8-10 December).
- Orlowski, S. (1997). Government initiatives in Information Technology security. *Asian Libraries*. 6 (3/4).
- Palan, R. (2002). Applying EQ at the workplace. Kuala Lumpur: *Specialist Management Resources*.
- Parasuraman, A., Berry L. L. and Zeithmal, V. A. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49: 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64 (1):12-40.
- Paton, R. & Dodge, C. (1995). Reinventing administrative policies for the 1990s Administrative Policy Reform in Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 8(2).
- Peter, J.P. (1981). Construct validity: A Review of Basic and Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*. 18(2).

- Pickett, L. (1998). Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personnel Management*. 27(1).
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Knowledge*. Gloucester. MA.
- Polednik, L & Greig, E. (2000). Personality and emotional intelligence. *The British Journal of Administrative Management*, 19(9).
- Preiss, K (1999). Modeling of knowledge flows and their Impact. *Journal of Management Art*, 3:36-46.
- Proctor, R. W. & Dutta, A. (1995). *A skill acquisition and human performance*. Sage Publications.
- Public Service Commission of Canada (2000). *Competencies*.
- Public Service Commission of Canada (2001). *Leadership Competencies*.
- Rainey, H. G. (1996). Building an effective organizational Culture. Perry, J. L. (Ed.), *Handbook of Public Administration*. 2nd. Ed., 151-166.
- Remenyi, D. S. J., Money, A. and Twite, A (1991). *A guide measuring and managing IT benefits*. Oxford: NCC Blackwell Limited.
- Rice, J. F. (1997). *The human resource practices development (HRPD) project*. University of Minnesota.
- Robbins, S.P. (1997). *Managing today*. Prentice Hall.
- Roberts, G. (1997). *Recruitment and selection: A competency approach*. IPD, London.
- Roger. C. and Julie C. (1992). *Managing Information Technology's organizational Impact*. London: Elsevier Science Publishers.
- Rosen, E. D. (1993). *Improving public sector productivity: Concepts and practice* : SAGE Publications.
- Sallehuddin Mohamed (1989). Public sector management: Steps towards excellence. *Jurnal Perkhidmatan Awam*. 1, 1-5.
- Salovey, P., Mayer , J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personaltiy*, 9, 185-211.
- Samsuddin Osman (1999). Human Resource Management and the Changing Role of the Public Service 4th National Civil Service Conference. National Institute of Public Administration (INTAN) and Public Service Department Malaysia, (15-17 July).

- Sarji, A. (1993). *The changing civil service: Malaysia's competitive edge*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schmitt, N W and Klimoski, R. J. (1991) *Research methods in human resources management*. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Schoonover Associates, Inc. (2001). *Competency-based human resources applications Survey*.
- Schutzelaars, A. (1994). Computer system: the Enhance of Productivity of Public Sector Planners, *International Journal of Public Administration*. 17(1).
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business*. John Wiley & Sons, New York.
- Siegel, G. B. and Seidler, E. (1996). Towards a public service blend of human resource management and TQM. *International Journal of Public Administration*, 19 (10):1781-1810.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18 (2), 63-68.
- Slivinski, L. and Miles, J. (1997). *The wholistic competency profile: A Model. Part I: Intoduction*. Ottawa: Public Service Commission of Canada.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28, 339-358.
- Spencer, L. and Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley.
- Staw, B. M. and Cummings, L. L. (1990), *Work in organization*. London: JAI Press Inc.
- Steiner, C. (1997). *Achieving emotional literacy*. London: Bloomsbury Publishing.
- Sternberg, R. J. (1988). *The triarchic mind: A new theory of human intelligence*. New York: Penguin.
- Stevens, J. M. and McGowan, R. P. (1985) *Information systems and public management*. Praeger Publishers.

- Streblert, M. and Bevan, S. (1996). *Competence-based management training*. Brighton: Institute of Employment Studies.
- Stupak, R. J. (1996). Change dynamics and public management challenges and opportunities. *International Journal of Public Administration*, 19 (10) 1669-1685.
- Subramaniam, I. D. (1999). Predictors of job performance in Japanese multinational company with Malaysia and their implications for human resource management, *4th National Civil Service Conference*. National Institute of Public Administration (INTAN) and Public Service Department Malaysia. (15-17 July).
- Summer, M. (1985). *Computers: Concepts and Uses*, Prentice Hall.
- Swartz, M., & Jordon, D. (1980). *Culture: an anthropological perspective*. New York: Wiley.
- Taylor, J.A. (1999). New technologies and public management: Issues for the information age. Rose, A. & Lawton, A (Eds.). *Public Services Management*. Prentice Hall.**
- Tichy, N. (1983). *Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics*: New York: Wiley.
- Tischler, L., Biverman, J., McKeage, R. (2002). Linking emotional Intelligence, spirituality and workplace performance. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3).
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., and Briner, R.R. (1998). Evidence of Mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology* 74(6).**
- Treasury and Civil Service Committee (1982). Third Report: *Efficiency and Effectiveness in the Civil Service*, London: HMSO HC 236-I.**
- Treasury Board of Canada Secretariat. (1999). *Competency*.**
- Treasury Board of Canada Secretariat. (1999). *Legislative Parameters for Successful Implementation of CBM in the Public Service*.**
- Ulrich, D. Brockbank, W., Yeung, A.K., & Lake. D. G. (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, 34:473-495.

University of California, (2001). *Competency model for business officers*.

Vallerand, A. (1996) Electronic commerce and government, *Electronic Commerce World Institute*.

Virtanen, T (2000). Changing competencies of the public managers: Tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*. 13(4).

Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*. Washington, DC: Office of Technology Assessment. (33) (February), 29-36.

Wilkins, A.L. & Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between organizational culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 28, 468-481.

Willcocks, L. (1989), IT in the public sector setting: Towards effective systems. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 2 (3).

Woodruffe, C. (1992) What is meant by competency? Boam, R & Sparrow, P. (Eds.) *Designing and achieving competency*. UK: McGraw Hill International.

Worley, C., Hitchin, D. & Ross, W. (1996). *Integrates strategic change: How OD builds competitive advantage*, Reading: Addison Wesley.

Worthington, T (1998). Future Directions in electronic service delivery in the public sector. *Australian Computer Society*.

Yasin, M. M. and Yavas U. (1999). Techniques enhancing customer orientation of service delivery systems: An integrative framework. *Managing Service Quality*. 9(3).

Zaccaro, S.J. (2001). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington DC: *American Psychological Association*.

Zakaria Ahmad (2000). K-ekonomi: Cabaran kepada perkhidmatan awam. *Pentadbir* PP. 110/99, Julai, Bil. 1: 16-24.

Zakaria Ahmad (1997). Developing high performance corporate culture. *Jurnal Pentadbir*. 1, 40-45.

Zakaria Mohd Taib (1999). Reengineering the Organization. Muhammad Rais Abdul Karim (Ed.). *Reengineering the Public Service: Leadership and Change in an Electronic Age*. Kuala Lumpur: Pelanduk Publications.

Zikmund, G. W. (2000). *Business research methods*. 6th. Ed. The Dyden Press International Ed.

Zohar, D. & Marshall, I. (2000). *SQ – Spiritual Intelligence, the Ultimate Intelligence*, Bloomsbury.

Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. John Wiley & Sons, Inc.

SET A
BORANG SOAL SELIDIK
SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SINTOK, KEDAH

KOMPETENSI PEKERJA DAN PRESTASI KERJA DI AGENSI KERAJAAN
ELEKTRONIK MALAYSIA

Arahan: Anda dimohon meluangkan masa lebih kurang 30 minit untuk menjawab semua soalan soal selidik ini.

BAHAGIAN A: DEMOGRAFI

1. Organisasi anda bekerja : Tandakan (/) petak berkenaan

a. **MAMPU, Jabatan Perdana Menteri**

☐

b. Bahagian Pengurusan Perkhidmatan dan Sumber Manusia,
Jabatan Perdana Menteri

☐

c. **Unit Pelaksanaan dan Penyelarasan, Jabatan Perdana Menteri**

☐

d. **Jabatan Perkhidmatan Awam**

☐

e. Bahagian Perolehan, Jabatan Perbendaharaan

☐

f. Jabatan Pengangkutan Jalan

☐

2. Unit / Bahagian anda. Nyatakan: _____

3. Nama Jawatan & Gred Jawatan anda: _____

2. Bidang Jawatan anda: Tandakan (/) yang berkenaan

a. Pentadbiran dan Pengurusan

☐

b. Sistem Maklumat

☐

c. Kesetiausahaan

☐

d. Perkeranian

☐

e. Penyelenggaraan

☐

f. Keselamatan

☐

g. Lain-lain: Nyatakan: _____

3. Jantina:

a. Lelaki ☐ b. perempuan ☐

4. Umur:

a. Bawah 25 tahun ☐ d. 36 – 40 tahun ☐
b. 26 - 30 tahun ☐ e. 41 - 45 tahun ☐
c. 31 - 35 tahun ☐ f. 45 tahun ke atas ☐

6. Tempoh perkhidmatan dalam Kerajaan:

a. 1 - 5 tahun ☐ d. 16 – 20 tahun ☐
b. 6 - 10 tahun ☐ e. 20 tahun ke atas ☐
c. 11 - 15 tahun ☐

7. Tempoh perkhidmatan dalam organisasi sekarang:

a. 1 - 5 tahun ☐ d. 16 – 20 tahun ☐
b. 6 - 10 tahun ☐ e. 20 tahun ke atas ☐
c. 11 - 15 tahun ☐

BAHAGIAN B: PENGETAHUAN

1. Pendidikan yang pernah anda perolehi

Tandakan (/) Yang Pernah Diperolehi	Tandakan (/) Tahap Pendidikan	Tuliskan Aliran / Bidang Pendidikan
a.	SPM/MCE	
b.	HSC/STPM	
c.	Diploma	
d.	Sarjana Muda	
e.	Sarjana	
f.	Doktor Falsafah	
g.	Lain-Lain	

2. Latihan IT yang diberikan kepada anda semasa dalam perkhidmatan kerajaan

Jenis Latihan IT	Tandakan (/) Yang Pernah Diikuti
a. Surat elektronik (<i>email</i>)	
b. Pemprosesan Perkataan (<i>Word Processing</i>)	
c. Helaian Hamparan (<i>Spreadsheet</i>)	
d. Persembahan (<i>Presentation</i>)	
e. Pengkalan Data (<i>Database</i>)	
f. Pengaturcaraan (<i>Programming</i>)	
g. Jaringan (<i>Netwroking</i>)	

3. Penglibatan anda dalam project IT sebelum Program EG (1996)

Tandakan (/) petak yang berkenaan

Terlibat	Yang Pernah Kekerapan kali Lebih	Peringkat		
		Sekali	2 kali	3
c.	Organisasi (Jabatan/Bahagian)			
d.	Kumpulan (Unit)			

4. Penglibatan anda dalam project IT **sebelum** Program EG (1996)

Tandakan (/) petak yang berkenaan

Yang Pernah Terlibat	Peringkat			
	Kekerapan kali Lebih	Sekali	2 kali	3
c.	Organisasi (Jabatan/Bahagian)			
d.	Kumpulan (Unit)			

5. **Sebelum** program EG, (1996) peratus kerja anda yang melibatkan penggunaan komputer.

- | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a. kurang daripada 10 peratus | <input type="checkbox"/> | d. 31 – 40 peratus | <input type="checkbox"/> |
| b. 10 - 20 peratus | <input type="checkbox"/> | e. 41 – 50 peratus | <input type="checkbox"/> |
| c. 21 - 30 peratus | <input type="checkbox"/> | f. 50 peratus ke atas | <input type="checkbox"/> |

BAHAGIAN C: KEMAHIRAN IT/ MULTIMEDIA

1. Kompetensi Mengurus Maklumat

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap pernyataan di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah setuju atau tidak setuju dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.

**1 = Amat Tidak Setuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3= Agak Bersetuju,
4 = Bersetuju, 5 = Amat Bersetuju**

Dengan penggunaan IT/ komputer,	Tandakan (/) yang berkenaan
---------------------------------	-------------------------------

1. Anda mampu mendapat maklumat yang diperlukan untuk kerja dengan tepatnya.	1	2	3	4	5
2. Anda mengenal pasti maklumat penting dan tidak penting dengan cepatnya.	1	2	3	4	5
3. Anda sukar mendapat maklumat sebanyak mungkin untuk kerja.	1	2	3	4	5
4. Anda mampu mengedar maklumat dalam bentuk yang sesuai kepada pihak yang memerlukan.	1	2	3	4	5
5. Anda sukar meringkaskan maklumat dengan tepatnya.	1	2	3	4	5
6. Anda mampu menilai (boleh atau tidak boleh digunakan) baik.	1	2	3	4	5
7. Anda sukar menilai isu penting dengan cepat dan tepat dalam sesuatu masalah.	1	2	3	4	5
8. Anda mampu menilai kelebihan dan kelemahan sesuatu pilihan sebelum membuat keputusan.	1	2	3	4	5
9. Anda mampu menilai maklumat untuk membuat keputusan.	1	2	3	4	5
10. Anda mampu mengumpul data untuk membuat keputusan.	1	2	3	4	5

2. Kompetensi Penggunaan Perisian Komputer

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap jenis perisian untuk menunjukkan tahap keupayaan anda dalam menggunakannya seperti berikut:

1. Saya tidak tahu langsung.
2. Saya masih memerlukan latihan.
3. Saya dapat menggunakannya dengan selesa.
4. Saya boleh membantu orang lain.

- | | | | | |
|----------------------------------------------------|---|---|---|---|
| a. Pemprosesan Perkataan (<i>Word Processor</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. Pangkalan Data (<i>Database</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. Helaian Hamparan (<i>Spreadsheet</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. Persembahan (<i>Presentation</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | |
|----------------------------------------------|---|---|---|---|
| e. Pelayar (<i>Browser</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f. Surat (<i>Mail</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g. Pesanan Segera (<i>Instant Message</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |

BAHAGIAN D: KOMPETENSI KESEDARAN DIRI

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu dengannya.

1 = Amat Tidak Mampu, 2 = Tidak Mampu, 3 = Agak Mampu, 4 = Mampu, 5 = Amat Mampu

- | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Kemampuan anda memahami perasaan diri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kemampuan anda menilai diri dengan teliti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Kemampuan anda mengenal pasti bagaimana perasaan anda mempengaruhi prestasi anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Kemampuan anda mengetahui kekuatan dan kelemahan diri anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Kemampuan anda mempunyai tahap keyakinan diri yang tinggi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Kemampuan anda menerima tugas yang mencabar dengan tenang dan senang hati. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAHAGIAN E: KOMPETENSI PENGURUSAN DIRI

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu dengannya.

1 = Amat Tidak Mampu, 2 = Tidak Mampu, 3 = Agak Mampu, 4 = Mampu, 5 = Amat Mampu

- | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Kemampuan anda mengawal perasaan anda seperti hiba, gundah gulana, marah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kemampuan anda membuat anda dipercayai dengan menyatakan nilai dan prinsip, niat dan perasaan dan bertindak | | | | | |

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| selari dengan perkara-perkara itu. | | | | | |
| 3. Kemampuan anda berhati-hati, mendisiplinkan diri dan cermat dalam melaksanakan tanggungjawab. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Kemampuan anda bersikap terbuka terhadap informasi baru dan sanggup meninggalkan andaian lama. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Kemampuan anda berkelakuan yang berorientasikan pencapaian tinggi seperti mengambil risiko, menyokong inovasi, mengadakan matlamat yang mencabar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Kemampuan anda bertindak sebelum dipaksa atau bertindak terdahulu untuk mengelakkan masalah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAHAGIAN F: KOMPETENSI KESEDARAN SOSIAL

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu dengannya.

**1 = Amat Tidak Mampu, 2 = Tidak Mampu, 3 = Agak Mampu,
4 = Mampu, 5 = Amat Mampu**

- | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Kemampuan anda menyedari dengan tajam terhadap emosi, keprihatinan orang lain. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kemampuan anda mengenal pasti keperluan dan keprihatinan pelanggan atau orang yang berurusan dengan anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Kemampuan anda memahami dan mampu menggunakan struktur formal organisasi (autoriti dan peraturan) . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Kemampuan anda memahami dan menggunakan struktur informal organisasi (jaringan sosial, pihak yang mempengaruhi pembuatan keputusan). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Kemampuan anda mengetahui dan memahami apa yang boleh | | | | | |

atau tidak boleh dilakukan pada masa dan jawatan tertentu. 1 2 3 4 5

6. Kemampuan anda memahami dan menggunakan kuasa yang
ada pada anda dengan berkesan. 1 2 3
4 5

BAHAGIAN G: KOMPETENSI PENGURUSAN HUBUNGAN

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu dengannya.

**1 = Amat Tidak Mampu, 2 = Tidak Mampu, 3 = Agak Mampu,
4 = Mampu, 5 = Amat Mampu**

1. Kemampuan anda untuk peka terhadap keperluan pembangunan orang lain. 1 2 3 4 5
2. Kemampuan anda memasang strategi yang lebih luas daripada orang lain supaya mengubah interaksi tindakan ke arah mencapai yang terbaik/ menyelesaikan masalah. 1 2 3 4 5
3. Kemampuan anda menangani masalah yang rumit secara berterus terang, mendengar dengan baik dan terbuka mengongsi maklumat dan memupuk komunikasi. 1 2 3 4 5
4. Kemampuan anda mengetahui masalah yang rumit dan mengambil langkah menenangkannya. 1 2 3 4 5
5. Kemampuan anda memimpin orang lain untuk bekerja bersama-sama ke arah mencapai matlamat yang sama. 1 2 3 4 5
6. Kemampuan anda mengetahui dan mengenal pasti keperluan untuk berubah, menghapuskan halangan-halangan, mendapatkan kerjasama orang lain. 1 2 3 4 5
7. Kemampuan anda memilih orang yang mempunyai kebolehan atau sumber yang sesuai bagi menjadi sebahagian daripada jaringan kerja. 1 2 3 4 5
8. Kemampuan anda mengawal emosi untuk bekerjasama, tolong menolong dengan rakan sekerja. 1 2 3 4 5
9. Kemampuan anda bekerjasama, berkongsi rancangan,

maklumat dan sumber dengan mewujudkan suasana yang
ramah dan berkerjasama.

1 2 3 4 5

BAHAGIAN H: KOMPETENSI SPIRITUAL

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi
setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah
kekerapan anda dalam aktiviti kompetensi sipritual.

1 = Tidak Pernah, 2 = Jarang-Jarang, 3 = Kadang-Kadang, 4 = Selalu

- | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1. Kekerasan anda bergiat dalam menganjurkan program kerohanian. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Kekerasan anda mengikuti rancangan berunsur kerohanian. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Kekerasan anda membaca bahan-bahan tentang kerohanian. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Kekerasan anda mengikuti kursus/bengkel motivasi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Anda dapat menerangkan dengan yakin tujuan anda dihidupkan oleh Tuhan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Anda menjaga diri supaya tidak melakukan perkara yang tidak beretika. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Anda melakukan kerja dengan penuh komitmen kerana kerja itu adalah amanah dan akan dipersoalkan dihadapan Tuhan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Anda melihat kerja anda adalah sungguh bermakna dalam konteks kehidupan anda yang lebih luas. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Anda menanyakan soalan “mengapa” atau “sekiranya” terhadap sesuatu untuk mencari jawapan yang mendasar. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Anda dapat menghadapi cabaran dengan tenang dan tabah. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Anda berpegang teguh dengan nilai kerja bersih, cekap dan amanah. | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 12. Anda menghormati orang lain, bertimbang rasa dan tidak menyakiti orang lain. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Anda sanggup berkorban masa, wang dan sumber-sumber demi menolong mereka yang memerlukan bukan kerana untuk mendapatkan balasan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Anda senantiasa memberikan kerjasama dengan orang lain. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Anda sanggup bersusah payah demi berusaha mencapai matlamat atau piawaian kerja. | 1 | 2 | 3 | 4 |

BAHAGIAN I: GAYA MENGURUS

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap pernyataan di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah setuju atau tidak setuju dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.

1 = Amat Tidak Setuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3= Agak Bersetuju, 4 = Bersetuju, 5 = Amat Bersetuju

- | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Pegawai atasan anda mengutamakan pencapaian objektif dan standard daripada hubungan pekerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Pegawai atasan anda mengutamakan hubungan pekerja daripada pencapaian objektif. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Pegawai atasan anda mengimbangkan antara mewujudkan penyelesaian kerja dan hubungan pekerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Pegawai atasan anda bersikap proaktif bukan hanya respons apabila pekerja bertanya . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Pengawai atasan anda amat prihatin kepada hubungan baik dan pencapaian kerja yang tinggi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAHAGIAN J: BUDAYA ORGANISASI

Arahan: Tandakan angka (/) yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap pernyataan di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah setuju atau tidak setuju dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.

1 = Amat Tidak Setuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3= Agak Bersetuju, 4 = Bersetuju, 5 = Amat Bersetuju

- | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Komunikasi antara pekerja dalam satu unit anda bekerja adalah berkesan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Komunikasi antara unit di Jabatan anda bekerja adalah berkesan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Komunikasi antara peringkat atasan dan bawahan dalam organisasi/Jabatan anda adalah berkesan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Pengawai atasan anda memahami masalah yang dihadapi oleh pekerjanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Pegawai atasan anda banyak menggunakan kuasa autoritinya daripada kuasa kepakaran dalam mempengaruhi pekerjanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Pegawai atasan anda selalu menguamakan pencapaian Matlamat peribadi daripada pencapaian matlamat organisasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Anda menaruh kepercayaan terhadap pegawai atasan anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Anda menaruh kepercayaan terhadap rakan sekerja di unit tempat kerja anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Anda menaruh kepercayaan terhadap pekerja unit /jabatan di dalam organisasi anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ketua anda menaruh kepercayaan terhadap orang bawahannya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Aplikasi IT adalah penting kepda kerja anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Anda mengikuti perkembangan teknologi baru dan terkini dalam bidang pekerjaan anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Pihak pengurusan mempunyai keyakinan terhadap | | | | | |

- | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Pekerja merasa bebas untuk bercakap dengan pihak pegawai atasan mereka mengenai pekerja mereka. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Pendapat pekerja dipertimbangkan dan digunakan jika bernilai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAHAGIAN K: STRUKTUR ORGANISASI

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap pernyataan di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah setuju atau tidak setuju dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.

1 = Amat Tidak Setuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3= Agak Bersetuju, 4 = Bersetuju, 5 = Amat Bersetuju

- | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Peraturan organisasi tempat kerja lebih bersifat formal daripada bersifat informal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Struktur organisasi lebih bersifat formal daripada bersifat informal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Perihal kerja tentang kerja anda adalah jelas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tugas-tugas anda tidak ditentukan atau dikhususkan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Keputusan selalu dibuat di peringkat atasan anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Anda diberikan cukup autonomi untuk menggunakan budi bicara dalam menyelesaikan masalah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Proses penyediaan dokumen selalu tergendala kerana pengesahan pegawai atasan mengambil masa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Koordinasi antara unit adalah tidak kuat menyebabkan pelaksanaan tugas-tugas anda tertunda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAHAGIAN L : PRESTASI KERJA

Arahan: Tandakan (/)angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.
1 = Amat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Agak Setuju, 4 = Setuju, 5 = Amat Setuju

- | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Anda dapat menyediakan maklumat yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Anda dapat memproses sesuatu dokumen yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Anda dapat menangani masalah pelanggan dan klien anda dengan baik dan mereka selalu berpuas hati. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Anda dapat berhubung dengan pihak-pihak yang boleh membantu dengan cepat bagi menyelesaikan kerja anda tepat pada masanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Anda suka menanggung-nangguh kerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Anda kerap mengulangi kesalahan yang dibuat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Anda memberikan perkhidmatan yang betul kepada pelanggan/ klien yang betul. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Perkhidmatan anda kerap tidak mencapai piawaian kerja dinyatakan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Anda tidak memahami dengan baik standar yang perlu dicapai oleh pekerjaan anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Matlamat dan objektif anda terhadap kerja selaras dengan matlamat dan objektif organisasi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Hubungan anda adalah baik dengan ahli kumpulan dan anda selalu mewujudkan kerjasama yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Komunikasi berkesan wujud antara anda dan ahli kumpulan yang membantu pencapaian kerja yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Perkhidmatan anda tepat dan konsisten.	1	2	3	4	5
14. Anda gembira untuk memberikan perkhidmatan yang cepat.	1	2	3	4	5
15. Anda mudah dihubungi oleh pelanggan.	1	2	3	4	5
16. Anda menjaga diri supaya selalu bersopan santun, bertimbang rasa dan ramah dengan orang yang anda hubungi.	1	2	3	4	5
17. Anda jujur dan boleh dipercayai.	1	2	3	4	5
18. Anda sukar memahami kehendak pelanggan.	1	2	3	4	5
19. Anda menyesuaikan gaya berbahasa dengan kelakuan pelanggan yang berlainan.	1	2	3	4	5
20. Anda cepat dalam memberikan bantuan.	1	2	3	4	5
21. Anda amanah dalam menjaga maklumat.	1	2	3	4	5
22. Keseluruhannya, anda berpuas hati dengan prestasi kerja anda.	1	2	3	4	5

Setinggi-tinggi terima kasih diucapkan di atas kerjasama anda menjawab soal selidik ini.

SET B
BORANG SOAL SELIDIK
SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SINTOK, KEDAH

**KOMPETENSI PEKERJA DAN PRESTASI KERJA DI AGENSI KERAJAAN
ELEKTRONIK MALAYSIA**

Arahan: Anda dimohon meluangkan masa lebih kurang 30 minit untuk menjawab semua soalan soal selidik ini.

BAHAGIAN A: DEMOGRAFI

1. Organisasi anda bekerja : Tandakan (/) petak berkenaan

a. MAMPU, Jabatan Perdana Menteri

☐

c. Bahagian Pengurusan Perkhidmatan dan Sumber Manusia,

☐

Jabatan Perdana Menteri

c. Unit Pelaksanaan dan Penyelarasan, Jabatan Perdana Menteri

☐

d. Jabatan Perkhidmatan Awam

☐

e. Bahagian Perolehan, Jabatan Perbendaharaan

☐

f. Jabatan Pengangkutan Jalan

☐

2. Unit / Bahagian anda. Nyatakan: _____

3. Nama Jawatan & Gred Jawatan anda: _____

2. Bidang Jawatan anda: Tandakan (/) yang berkenaan

a. Pentadbiran dan Pengurusan

☐

b. Sistem Maklumat

☐

c. Kesetiausahaan

☐

d. Perkeranian

☐

e. Penyelenggaraan

☐

f. Keselamatan

☐

g. Lain-lain: Nyatakan: _____

4. Jantina:

a. Lelaki ☐ b. perempuan ☐

4. Umur:

a. Bawah 25 tahun ☐ d. 36 – 40 tahun ☐
b. 26 - 30 tahun ☐ e. 41 - 45 tahun ☐
c. 31 - 35 tahun ☐ f. 45 tahun ke atas ☐

6. Tempoh perkhidmatan dalam Kerajaan:

a. 1 - 5 tahun ☐ d. 16 – 20 tahun ☐
b. 6 - 10 tahun ☐ e. 20 tahun ke atas ☐
c. 11 - 15 tahun ☐

7. Tempoh perkhidmatan dalam organisasi sekarang:

a. 1 - 5 tahun ☐ d. 16 – 20 tahun ☐
b. 6 - 10 tahun ☐ e. 20 tahun ke atas ☐
c. 11 - 15 tahun ☐

BAHAGIAN B: PENGETAHUAN

1. Pendidikan yang pernah anda perolehi

Tandakan (/) Yang Pernah Diperolehi	Tandakan (/) Tahap Pendidikan	Tuliskan Aliran / Bidang Pendidikan
a.	SPM/MCE	
b.	HSC/STPM	
c.	Diploma	
d.	Sarjana Muda	
e.	Sarjana	
f.	Doktor Falsafah	
g.	Lain-Lain	

2. Latihan IT yang diberikan kepada anda semasa dalam perkhidmatan kerajaan

Jenis Latihan IT	Tandakan (/) Yang Pernah Diikuti
a. Surat elektronik (<i>email</i>)	
b. Pemprosesan Perkataan (<i>Word Processing</i>)	
c. Helaian Hamparan (<i>Spreadsheet</i>)	
d. Persembahan (<i>Presentation</i>)	
e. Pengkalan Data (<i>Database</i>)	
f. Pengaturcaraan (<i>Programming</i>)	
g. Jaringan (<i>Netwroking</i>)	

3. Penglibatan anda dalam project IT **sebelum** Program EG (1996)

Tandakan (/) petak yang berkenaan

Terlibat	Yang Pernah Kekerapan kali Lebih	Peringkat		
		Sekali	2 kali	3
c.	Organisasi (Jabatan/Bahagian)			
d.	Kumpulan (Unit)			

4. Penglibatan anda dalam project IT **sebelum** Program EG (1996)

Tandakan (/) petak yang berkenaan

Yang Pernah Terlibat	Peringkat			
	Kekerapan kali Lebih	Sekali	2 kali	3
c.	Organisasi (Jabatan/Bahagian)			
d.	Kumpulan (Unit)			

5. **Sebelum** program EG, (1996) peratus kerja anda yang melibatkan penggunaan komputer.

- | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a. kurang daripada 10 peratus | <input type="checkbox"/> | d. 31 – 40 peratus | <input type="checkbox"/> |
| b. 10 - 20 peratus | <input type="checkbox"/> | e. 41 – 50 peratus | <input type="checkbox"/> |
| c. 21 - 30 peratus | <input type="checkbox"/> | f. 50 peratus ke atas | <input type="checkbox"/> |

BAHAGIAN C: KEMAHIRAN IT/ MULTIMEDIA

1. Kompetensi Mengurus Maklumat

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap pernyataan di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah setuju atau tidak setuju dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.

**1 = Amat Tidak Setuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3= Agak Bersetuju,
5 = Bersetuju, 5 = Amat Bersetuju**

Dengan penggunaan IT/ komputer,	Tandakan (/)
---------------------------------	----------------

	yang berkenaan
1. Anda mampu mendapat maklumat yang diperlukan untuk kerja dengan tepatnya.	1 2 3 4 5
3. Anda mengenal pasti maklumat penting dan tidak penting dengan cepatnya.	1 2 3 4 5
4. Anda sukar mendapat maklumat sebanyak mungkin untuk kerja.	1 2 3 4 5
5. Anda mampu mengedar maklumat dalam bentuk yang sesuai kepada pihak yang memerlukan.	1 2 3 4 5
5. Anda sukar meringkaskan maklumat dengan tepatnya.	1 2 3 4 5
6. Anda mampu menilai (boleh atau tidak boleh digunakan) baik.	1 2 3 4 5
8. Anda sukar menilai isu penting dengan cepat dan tepat dalam sesuatu masalah.	1 2 3 4 5
8. Anda mampu menilai kelebihan dan kelemahan sesuatu pilihan sebelum membuat keputusan.	1 2 3 4 5
9. Anda mampu menilai maklumat untuk membuat keputusan.	1 2 3 4 5
10. Anda mampu mengumpul data untuk membuat keputusan.	1 2 3 4 5

3. Kompetensi Penggunaan Perisian Komputer

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap jenis perisian untuk menunjukkan tahap keupayaan anda dalam menggunakannya seperti berikut:

1. Saya tidak tahu langsung.
2. Saya masih memerlukan latihan.
3. Saya dapat menggunakannya dengan selesa.
5. Saya boleh membantu orang lain.

- | | |
|----------------------------------------------------|---------|
| a. Pemprosesan Perkataan (<i>Word Processor</i>) | 1 2 3 4 |
| b. Pangkalan Data (<i>Database</i>) | 1 2 3 4 |
| c. Helaiian Hampan (<i>Spreadsheet</i>) | 1 2 3 4 |

d. Persembahan (<i>Presentation</i>)	1	2	3	4
e. Pelayar (<i>Browser</i>)	1	2	3	4
f. Surat (<i>Mail</i>)	1	2	3	4
g. Pesanan Segera (<i>Instant Message</i>)	1	2	3	4

BAHAGIAN D : KOMPETENSI KESEDARAN DIRI

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu dengannya.

1 = Amat Tidak Mampu, 2 = Tidak Mampu, 3 = Agak Mampu, 4 = Mampu, 5 = Amat Mampu

2. Kemampuan anda memahami perasaan diri.	1	2	3	4	5
3. Kemampuan anda menilai diri dengan teliti.	1	2	3	4	5
3. Kemampuan anda mengenal pasti bagaimana perasaan anda mempengaruhi prestasi anda.	1	2	3	4	5
4. Kemampuan anda mengetahui kekuatan dan kelemahan diri anda.	1	2	3	4	5
5. Kemampuan anda mempunyai tahap keyakinan diri yang tinggi.	1	2	3	4	5
6. Kemampuan anda menerima tugas yang mencabar dengan tenang dan senang hati.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN E: KOMPETENSI PENGURUSAN DIRI

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu dengannya.

1 = Amat Tidak Mampu, 2 = Tidak Mampu, 3 = Agak Mampu, 4 = Mampu, 5 = Amat Mampu

2. Kemampuan anda mengawal perasaan anda seperti hiba, gundah gulana, marah.	1	2	3	4	5
2. Kemampuan anda membuat anda dipercayai dengan					

menyatakan nilai dan prinsip, niat dan perasaan dan bertindak selari dengan perkara-perkara itu.

1 2 3 4 5

3. Kemampuan anda berhati-hati, mendisiplinkan diri dan cermat dalam melaksanakan tanggungjawab. 1 2 3 4 5
4. Kemampuan anda bersikap terbuka terhadap informasi baru dan sanggup meninggalkan andaian lama. 1 2 3 4 5
5. Kemampuan anda berkelakuan yang berorientasikan pencapaian tinggi seperti mengambil risiko, menyokong inovasi, mengadakan matlamat yang mencabar. 1 2 3 4 5
6. Kemampuan anda bertindak sebelum dipaksa atau bertindak terdahulu untuk mengelakkan masalah. 1 2 3 4 5

BAHAGIAN F: KOMPETENSI KESEDARAN SOSIAL

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu dengannya.

1 = Amat Tidak Mampu, 2 = Tidak Mampu, 3 = Agak Mampu, 4 = Mampu, 5 = Amat Mampu

2. Kemampuan anda menyedari dengan tajam terhadap emosi, keprihatinan orang lain. 1 2 3 4 5
3. Kemampuan anda mengenal pasti keperluan dan keprihatinan pelanggan atau orang yang berurusan dengan anda. 1 2 3 4 5
4. Kemampuan anda memahami dan mampu menggunakan struktur formal organisasi (autoriti dan peraturan) . 1 2 3 4 5
5. Kemampuan anda memahami dan menggunakan struktur informal organisasi (jaringan sosial, pihak yang mempengaruhi pembuatan keputusan). 1 2 3 4 5
6. Kemampuan anda mengetahui dan memahami apa yang boleh

atau tidak boleh dilakukan pada masa dan jawatan tertentu. 1 2 3 4 5

7. Kemampuan anda memahami dan menggunakan kuasa yang
ada pada anda dengan berkesan. 1 2 3
4 5

BAHAGIAN G: KOMPETENSI PENGURUSAN HUBUNGAN

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu dengannya.

**1 = Amat Tidak Mampu, 2 = Tidak Mampu, 3 = Agak Mampu,
4 = Mampu, 5 = Amat Mampu**

2. Kemampuan anda untuk peka terhadap keperluan pembangunan orang lain. 1 2 3 4 5
3. Kemampuan anda memasang strategi yang lebih luas daripada orang lain supaya mengubah interaksi tindakan ke arah mencapai yang terbaik/ menyelesaikan masalah. 1 2 3 4 5
4. Kemampuan anda menangani masalah yang rumit secara berterus terang, mendengar dengan baik dan terbuka mengongsi maklumat dan memupuk komunikasi. 1 2 3 4 5
5. Kemampuan anda mengetahui masalah yang rumit dan mengambil langkah menenangkannya. 1 2 3 4 5
6. Kemampuan anda memimpin orang lain untuk bekerja bersama-sama ke arah mencapai matlamat yang sama. 1 2 3 4 5
7. Kemampuan anda mengetahui dan mengenal pasti keperluan untuk berubah, menghapuskan halangan-halangan, mendapatkan kerjasama orang lain. 1 2 3 4 5
8. Kemampuan anda memilih orang yang mempunyai kebolehan atau sumber yang sesuai bagi menjadi sebahagian daripada jaringan kerja. 1 2 3 4 5
9. Kemampuan anda mengawal emosi untuk bekerjasama, tolong menolong dengan rakan sekerja. 1 2 3 4 5
10. Kemampuan anda bekerjasama, berkongsi rancangan,

maklumat dan sumber dengan mewujudkan suasana yang
ramah dan berkerjasama.

1 2 3 4 5

BAHAGIAN H: KOMPETENSI SPIRITUAL

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi
setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah
kekerapan anda dalam aktiviti kompetensi sipritual.

1 = Tidak Pernah, 2 = Jarang-Jarang, 3 = Kadang-Kadang, 4 = Selalu

- | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 2. Kekerasan anda bergiat dalam menganjurkan program kerohanian. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Kekerasan anda mengikuti rancangan berunsur kerohanian. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Kekerasan anda membaca bahan-bahan tentang kerohanian. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Kekerasan anda mengikuti kursus/bengkel motivasi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Anda dapat menerangkan dengan yakin tujuan anda dihidupkan oleh Tuhan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Anda menjaga diri supaya tidak melakukan perkara yang tidak beretika. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Anda melakukan kerja dengan penuh komitmen kerana kerja itu adalah amanah dan akan dipersoalkan dihadapan Tuhan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Anda melihat kerja anda adalah sungguh bermakna dalam konteks kehidupan anda yang lebih luas. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Anda menanyakan soalan “mengapa” atau “sekiranya” terhadap sesuatu untuk mencari jawapan yang mendasar. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Anda dapat menghadapi cabaran dengan tenang dan tabah. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Anda berpegang teguh dengan nilai kerja bersih, cekap dan amanah. | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 12. Anda menghormati orang lain, bertimbang rasa dan tidak menyakiti orang lain. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Anda sanggup berkorban masa, wang dan sumber-sumber demi menolong mereka yang memerlukan bukan kerana untuk mendapatkan balasan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Anda senantiasa memberikan kerjasama dengan orang lain. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Anda sanggup bersusah payah demi berusaha mencapai matlamat atau piawaian kerja. | 1 | 2 | 3 | 4 |

BAHAGIAN I: GAYA MENGURUS

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap pernyataan di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah setuju atau tidak setuju dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.

1 = Amat Tidak Setuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3= Agak Bersetuju, 4 = Bersetuju, 5 = Amat Bersetuju

- | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2. Pegawai atasan anda mengutamakan pencapaian objektif dan standard daripada hubungan pekerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Pegawai atasan anda mengutamakan hubungan pekerja daripada pencapaian objektif. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Pegawai atasan anda mengimbangkan antara mewujudkan penyelesaian kerja dan hubungan pekerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Pegawai atasan anda bersikap proaktif bukan hanya respons apabila pekerja bertanya . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Pengawai atasan anda amat prihatin kepada hubungan baik dan pencapaian kerja yang tinggi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAHAGIAN J: BUDAYA ORGANISASI

Arahan: Tandakan angka (/) yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap pernyataan di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah setuju atau tidak setuju dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.

1 = Amat Tidak Setuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3= Agak Bersetuju, 4 = Bersetuju, 5 = Amat Bersetuju

- | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2. Komunikasi antara pekerja dalam satu unit anda bekerja adalah berkesan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Komunikasi antara unit di Jabatan anda berkerja adalah berkesan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Komunikasi antara peringkat atasan dan bawahan dalam organisasi/Jabatan anda adalah berkesan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Pengawai atasan anda memahami masalah yang dihadapi oleh pekerjanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Pegawai atasan anda banyak menggunakan kuasa autoritinya daripada kuasa kepakaran dalam mempengaruhi pekerjanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Pegawai atasan anda selalu mengutamakan pencapaian Matlamat peribadi daripada pencapaian matlamat organisasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Anda menaruh kepercayaan terhadap pegawai atasan anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Anda menaruh kepercayaan terhadap rakan sekerja di unit tempat kerja anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Anda menaruh kepercayaan terhadap pekerja unit /jabatan di dalam organisasi anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ketua anda menaruh kepercayaan terhadap orang bawahannya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11. Aplikasi IT adalah penting kepada kerja anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Anda mengikuti perkembangan teknologi baru dan terkini dalam bidang pekerjaan anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Pihak pengurusan mempunyai keyakinan terhadap anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Pekerja merasa bebas untuk bercakap dengan pihak pegawai atasan mereka mengenai pekerja mereka. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Pendapat pekerja dipertimbangkan dan digunakan jika bernilai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAHAGIAN K: STRUKTUR ORGANISASI

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap pernyataan di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah setuju atau tidak setuju dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.

1 = Amat Tidak Setuju, 2 = Tidak Bersetuju, 3= Agak Bersetuju, 4 = Bersetuju, 5 = Amat Bersetuju

- | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2. Peraturan organisasi tempat kerja lebih bersifat formal daripada bersifat informal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Struktur organisasi lebih bersifat formal daripada bersifat informal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Perihal kerja tentang kerja anda adalah jelas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tugas-tugas anda tidak ditentukan atau dikhususkan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Keputusan selalu dibuat di peringkat atasan anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Anda diberikan cukup autonomi untuk menggunakan budi bicara dalam menyelesaikan masalah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Proses penyediaan dokumen selalu tergendala | | | | | |

kerana pengesahan pegawai atasan mengambil masa. 1 2 3 4 5

10. Koordinasi antara unit adalah tidak kuat menyebabkan pelaksanaan tugas-tugas anda tertunda. 1 2 3 4 5

BAHAGIAN L : PRESTASI KERJA

Arahan: Tandakan (/)angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.
1 = Amat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Agak Setuju, 4 = Setuju, 5 = Amat Setuju

2. Anda dapat menyediakan maklumat yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya. 1 2 3 4 5
3. Anda dapat memproses sesuatu dokumen yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya. 1 2 3 4 5
4. Anda dapat menangani masalah pelanggan dan klien anda dengan baik dan mereka selalu berpuas hati. 1 2 3 4 5
5. Anda dapat berhubung dengan pihak-pihak yang boleh membantu dengan cepat bagi menyelesaikan kerja anda tepat pada masanya. 1 2 3 4 5
5. Anda suka menanggung-nangguh kerja. 1 2 3 4 5
6. Anda kerap mengulangi kesalahan yang dibuat. 1 2 3 4 5
7. Anda memberikan perkhidmatan yang betul kepada pelanggan/ klien yang betul. 1 2 3 4 5
8. Perkhidmatan anda kerap tidak mencapai piawaian kerja dinyatakan. 1 2 3 4 5
9. Anda tidak memahami dengan baik standar yang perlu dicapai oleh pekerjaan anda. 1 2 3 4 5
10. Matlamat dan objektif anda terhadap kerja selaras dengan matlamat dan objektif organisasi. 1 2 3 4 5

- | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11. Hubungan anda adalah baik dengan ahli kumpulan dan anda selalu mewujudkan kerjasama yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Komunikasi berkesan wujud antara anda dan ahli kumpulan yang membantu pencapaian kerja yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Perkhidmatan anda tepat dan konsisten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Anda gembira untuk memberikan perkhidmatan yang cepat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Anda mudah dihubungi oleh pelanggan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Anda menjaga diri supaya selalu bersopan santun, bertimbang rasa dan ramah dengan orang yang anda hubungi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Anda jujur dan boleh dipercayai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Anda sukar memahami kehendak pelanggan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Anda menyesuaikan gaya berbahasa dengan kelakuan pelanggan yang berlainan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Anda cepat dalam memberikan bantuan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Anda amanah dalam menjaga maklumat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Keseluruhannya, anda berpuas hati dengan prestasi kerja anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAHAGIAN M: PRESTASI KERJA SUBORDINAT

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu subordinat anda dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.

1 = Amat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Agak Setuju, 4 = Setuju, 5 = Amat Setuju

- | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Subordinat anda dapat menyediakan maklumat yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|

- | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2. Subordinat anda dapat memproses sesuatu dokumen yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Subordinat anda dapat menangani masalah pelanggan dengan baik dan mereka selalu berpuas hati. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Subordinat anda dapat berhubung dengan pihak-pihak yang boleh membantu dengan cepat bagi menyelesaikan kerja mereka tepat pada masanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Subordinat anda suka menanggung-nangguh kerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Subordinat anda kerap mengulangi kesalahan yang dibuat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Subordinat anda memberikan perkhidmatan yang betul kepada pelanggan/ klien yang betul. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Perkhidmatan subordinat anda kerap tidak mencapai piawaian kerja yang dinyatakan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Subordinat anda tidak memahami dengan baik piawaian kerja yang perlu dicapai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Matlamat dan objektif subordinat terhadap kerja selaras dengan matlamat dan objektif organisasi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Hubungan subordinat anda adalah baik dengan ahli kumpulan mereka dan mereka selalu mewujudkan kerjasama yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Komunikasi berkesan wujud antara subordinat anda dan ahli kumpulan mereka untuk membantu pencapaian kerja yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Perkhidmatan subordinat anda tepat dan konsisten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Subordinat anda gembira untuk memberikan perkhidmatan yang cepat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Subordinat anda mudah dihubungi oleh pelanggan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Subordinat anda menjaga diri supaya selalu bersopan santun, bertimbang rasa dan ramah dengan orang yang mereka hubungi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Subordinat anda jujur dan boleh dipercayai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 18. Subordinat anda sukar memahami kehendak pelanggan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Subordinat anda menyesuaikan gaya berbahasa dengan
kelakuan pelanggan yang berlainan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Subordinat anda cepat dalam memberikan bantuan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Subordinat anda amanah dalam menjaga maklumat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Keseluruhannya, anda berpuas hati dengan prestasi kerja
subordinat anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Setinggi-tinggi terima kasih diucapkan di atas kerjasama anda menjawab soal selidik ini.

SET C
BORANG SOAL SELIDIK
SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SINTOK, KEDAH

**KOMPETENSI PEKERJA DAN PRESTASI KERJA DI AGENSI KERAJAAN
ELEKTRONIK MALAYSIA**

Arahan: Anda dimohon meluangkan masa lebih kurang 10 minit untuk menjawab semua soalan soal selidik ini.

BAHAGIAN A: DEMOGRAFI

1. Organisasi anda bekerja: Tandakan (/) petak berkenaan

a. MAMPU, Jabatan Perdana Menteri ☐

b. Bahagian Pengurusan Perkhidmatan dan Sumber Manusia ☐

Jabatan Perdana Menteri

c. Unit Pelaksanaan dan Penyelarasan, Jabatan Perdana Menteri ☐

d. Jabatan Perkhidmatan Awam ☐

e. Bahagian Perolehan, Jabatan Perbendaharaan ☐

f. Jabatan Pengangkutan Jalan ☐

g. Lain-Lain: Nyatakan: _____

2. Unit / Bahagian anda. Nyatakan: _____

3. Nama Jawatan & Gred Jawatan anda: _____

4. Bidang Jawatan anda: Tandakan (/) yang berkenaan

a. Pentadbiran dan Pengurusan ☐

b. Sistem Maklumat ☐

c. Kesetiausahaan ☐

d. Perkeranian ☐

e. Penyelenggaraan ☐

f. Keselamatan ☐

g. Lain-lain: Nyatakan: _____

BAHAGIAN M: PRESTASI KERJA SUBORDINAT

Arahan: Tandakan (/) angka yang sesuai pada pandangan anda bagi setiap perkara di bawah untuk menunjukkan sejauhmanakah mampu atau tidak mampu subordinat anda dengannya. Harap berhati-hati menjawab kerana terdapat pernyataan yang berbentuk negatif.

1 = Amat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Agak Setuju, 4 = Setuju, 5 = Amat Setuju

- | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2. Subordinat anda dapat menyediakan maklumat yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Subordinat anda dapat memproses sesuatu dokumen yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Subordinat anda dapat menangani masalah pelanggan dengan baik dan mereka selalu berpuas hati. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Subordinat anda dapat berhubung dengan pihak-pihak yang boleh membantu dengan cepat bagi menyelesaikan kerja mereka tepat pada masanya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Subordinat anda suka menanggung-nangguh kerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Subordinat anda kerap mengulangi kesalahan yang dibuat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Subordinat anda memberikan perkhidmatan yang betul kepada pelanggan/ klien yang betul. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Perkhidmatan subordinat anda kerap tidak mencapai piawaian kerja yang dinyatakan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Subordinat anda tidak memahami dengan baik piawaian kerja yang perlu dicapai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Matlamat dan objektif subordinat terhadap kerja selaras dengan matlamat dan objektif organisasi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Hubungan subordinat anda adalah baik dengan ahli kumpulan mereka dan mereka selalu mewujudkan kerjasama yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 12. Komunikasi berkesan wujud antara subordinat anda dan ahli kumpulan mereka untuk membantu pencapaian kerja yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Perkhidmatan subordinat anda tepat dan konsisten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Subordinat anda gembira untuk memberikan perkhidmatan yang cepat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Subordinat anda mudah dihubungi oleh pelanggan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Subordinat anda menjaga diri supaya selalu bersopan santun, bertimbang rasa dan ramah dengan orang yang mereka hubungi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Subordinat anda jujur dan boleh dipercayai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Subordinat anda sukar memahami kehendak pelanggan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Subordinat anda menyesuaikan gaya berbahasa dengan kelakuan pelanggan yang berlainan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Subordinat anda cepat dalam memberikan bantuan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Subordinat anda amanah dalam menjaga maklumat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Keseluruhannya, anda berpuas hati dengan prestasi kerja subordinat anda. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Setinggi-tinggi terima kasih diucapkan di atas kerjasama anda menjawab soal selidik ini.

LAMPIRAN 3A

**JADUAL 3A-1: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KECEKAPAN KERJA NILAIAN KENDIRI (CEKAP)
(KAJIAN RINTIS)**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean Alpha if Item Deleted if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation
Squared Multiple Correlation			
CEKAP1P .6135	20.0000	4.4746	.6540
CEKAP2P .6040	20.0500	4.3873	.6813
CEKAP3P .6293	20.0667	4.4023	.5695
CEKAP4P .6476	20.0500	4.3534	.5048
CEKAP5N .7577	19.8333	5.2260	.1672
CEKAP6N .7393	19.8333	4.9548	.2378

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .7084

Standardized item alpha = .7379

**JADUAL 3A-2: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KEBERKESANAN KERJA NILAIAN KENDIRI (KESAN)
(KAJIAN RINTIS)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	
Deleted				
KESAN1P .7762	20.5667	5.4701	.5628	
KESAN2N .7947	20.5000	4.9661	.4753	
KESAN3N .7822	20.4667	5.0328	.5161	
KESAN4P .7978	20.6000	4.8881	.4718	
KESAN5P .7351	20.4000	4.7864	.7321	
KESAN6P .7446	20.3833	4.8506	.6863	

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .8026 Standardized item alpha = .8152

**JADUAL 3A-3: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KUALITI PERKHIDMATAN NILAIAN KENDIRI (KUALITI)
(KAJIAN RINTIS)**

REL I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	
Deleted				
KUAL1P .8807	37.5000	14.1864	.5197	
KUAL2P .8661	37.1500	13.2483	.7385	
KUAL3P .8688	37.2500	13.2076	.6930	
KUAL4P .8588	37.1167	12.8167	.8359	
KUAL5P .8698	37.0000	13.3559	.6810	
KUAL6N .8869	37.3667	14.0328	.4472	
KUAL7P .9001	37.5000	13.8814	.3567	
KUAL8P .8769	37.3500	14.1636	.5882	
KUAL9P .8629	37.1333	12.7616	.7651	
KUAL10P .8680	37.2333	13.2667	.7068	

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .8854 Standardized item alpha = .8929

**JADUAL 3A-4: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KECEKAPAN KERJA NILAIAN SUPERIOR (SCEKAP)
(KAJIAN RINTIS)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha				
	if Item	if Item	Total	if
Item				

Deleted	Deleted	Deleted	Correlation
SCEKAP1P .7815	19.6500	5.1805	.6178
SCEKAP2P .7616	19.5833	5.2641	.7118
SCEKAP3P .7540	19.6167	5.2912	.7603
SCEKAP4P .7971	19.4667	5.7785	.5450
SCEKAP5N .8095	19.5333	5.4734	.5014
SCEKAP6N .8255	19.4833	6.0167	.4039
Reliability Coefficients 6 items			
Alpha = .8180		Standardized item alpha = .8226	

**JADUAL 3A-5: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KEBERKESANAN KERJA NILAIAN SUPERIOR (SKESAN)
(KAJIAN RINTIS)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	
Deleted				
SKESAN1P .6728	19.0833	7.5014	.4467	
SKESAN2N .6378	19.2167	5.7997	.5197	
SKESAN3N .6960	19.1000	7.1763	.3343	
SKESAN4P .6939	19.4500	6.1839	.3851	
SKESAN5P .6586	18.9500	6.9975	.4729	
SKESAN6P .6319	18.9500	6.4890	.5511	

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .7053 Standardized item alpha = .7249

**JADUAL 3A-6: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KUALITI PERKHIDMATAN NILAIAN SUPERIOR (SKUALITI)
(KAJIAN RINTIS)**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	
Deleted				
SKUAL1P .9167	35.4500	21.6754	.6983	
SKUAL2P .9121	35.3500	21.6551	.7927	
SKUAL3P .9110	35.4167	21.2302	.8045	
SKUAL4P .9110	35.3167	21.7116	.8247	
SKUAL5P .9119	35.2333	21.5718	.7953	
SKUAL6N .9239	35.3333	21.6836	.5924	
SKUAL7P .9296	35.7000	22.0102	.5124	
SKUAL8P .9134	35.4833	21.2031	.7587	
SKUAL9P .9179	35.2167	22.3082	.6775	
SKUAL10P .9136	35.3500	21.6212	.7595	

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .9239 Standardized item alpha = .9292

**JADUAL 3A-7: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
LATIHAN PERISIAN KOMPUTER (LATIHIT)
(KAJIAN RINTIS)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item- Total Correlation	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted		
Deleted				
LIT1 .7734	3.2500	3.8517	.3906	
LIT2 .7361	3.2667	3.5209	.5928	
LIT3 .7123	3.4167	3.2302	.6908	
LIT4 .7307	3.2833	3.4607	.6179	
LIT5 .7533	3.4833	3.5082	.5031	
LIT6 .7794	3.6500	3.7907	.3683	
LIT7 .7756	3.6500	3.7568	.3881	

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = .7804 Standardized item alpha = .7809

**JADUAL 3A-8: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KOMPETENSI PENGGUNAAN IT (GUNAIT)
(KAJIAN RINTIS)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item- Total Correlation	if Item Deleted
Alpha				
Item Deleted				
GIT1 .8358	17.3833	13.0879	.5531	
GIT2 .8765	18.3833	14.1048	.2899	
GIT3 .8225	17.8000	12.5695	.6458	
GIT4 .8155	17.5833	12.4167	.6963	
GIT5 .7972	17.4667	11.9819	.8290	
GIT6 .8257	17.3833	12.4099	.6229	
GIT7 .8147	17.8000	11.8915	.6918	

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = .8489 Standardized item alpha = .8540

**JADUAL 3A-9: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KOMPETENSI PENGURUSAN MAKLUMAT (URUSMAK)
(KAJIAN RINTIS)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item- Total Correlation	if Item Deleted
Alpha				
Item Deleted	if Item Deleted	if Item Deleted		
MM1P .7634	35.4667	18.7616	.5215	
MM2P .7470	35.6333	17.8972	.6490	
MM3N .7868	35.9000	18.4983	.3791	
MM4P .7655	35.4000	19.2610	.5129	
MM5N .7972	35.7667	20.1480	.2614	
MM6P .7629	35.5833	19.4675	.5574	
MM7N .7922	35.8000	20.2305	.2854	
MM8P .7728	35.7667	19.4023	.4446	
MM9P .7539	35.5833	18.5862	.6121	
MM10P .7656	35.5000	19.1695	.5094	

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .7892 Standardized item alpha = .8021

**JADUAL 3A-10: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KOMPETENSI KESEDARAN DIRI (SEDIRI)
(KAJIAN RINTIS)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item- Total Correlation	if Item Deleted
Alpha				
Item Deleted	Deleted	Deleted		
KSD1 .8754	20.0167	6.9997	.6703	
KSD2 .8662	20.1167	6.5116	.7202	
KSD3 .8744	20.1667	6.6836	.6672	
KSD4 .8749	20.2500	6.6314	.6639	
KSD5 .8559	20.3000	5.7390	.7854	
KSD6 .8628	20.2333	6.1480	.7402	

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .8881 Standardized item alpha = .8894

**JADUAL 3A-11: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KOMPETENSI PENGURUSAN DIRI (URUSDIRI)
(KAJIAN RINTIS)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item- Total Correlation	if Item Deleted
Alpha				
Item Deleted				
KUD1	20.3000	5.6373	.5709	
.8973				
KUD2	20.2833	5.3929	.7731	
.8621				
KUD3	20.1333	5.7107	.7966	
.8623				
KUD4	20.1167	5.5285	.7389	
.8677				
KUD5	20.2000	5.3153	.7371	
.8680				
KUD6	20.2167	5.6980	.6899	
.8754				

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .8912 Standardized item alpha = .8958

**JADUAL 3A-12: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KOMPETENSI KESEDARAN SOSIAL (SESOSIAL)
(KAJIAN RINTIS)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item- Total Correlation	if Item Deleted
Alpha				
Item Deleted				
KSS1	20.1000	5.8542	.4584	
.8804				
KSS2	19.9500	5.6415	.7229	
.8366				
KSS3	19.9167	5.2302	.8031	
.8197				
KSS4	20.0833	5.0607	.7078	
.8360				
KSS5	19.8500	5.5195	.6006	
.8551				
KSS6	19.9333	5.3175	.7351	
.8311				

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .8664 Standardized item alpha = .8710

**JADUAL 3A-13: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KOMPETENSI PENGURUSAN HUBUNGAN (URUSHUB)
(KAJIAN RINTIS)**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	
Deleted				
KUH1	31.9167	16.3828	.6443	
.9253				
KUH2	32.1000	16.1593	.6956	
.9221				
KUH3	31.9167	16.7218	.6435	
.9251				
KUH4	31.9333	16.3006	.7713	
.9181				
KUH5	31.8333	15.9718	.7147	
.9210				
KUH6	31.9167	15.6031	.8188	
.9144				
KUH7	31.8667	15.6768	.7786	
.9169				
KUH8	31.6500	15.5873	.7949	
.9158				
KUH9	31.8000	15.2136	.7762	
.9173				

Reliability Coefficients 9 items

Alpha = .9279

Standardized item alpha = .9283

**JADUAL 3A-14: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KOMPETENSI PEMBINAAN SPIRITUAL (BINASP)
(KAJIAN RINTIS)**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

Alpha	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Item	if Item	if Item	Total	if
Deleted	Deleted	Deleted	Correlation	
KBS1 .4853	9.0500	2.0483	.5006	
KBS2 .4917	8.6000	2.5492	.5033	
KBS3 .5311	8.5000	2.6949	.4504	
KBS4 .6803	8.9000	3.2102	.2087	

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .6275 Standardized item alpha = .6242

**JADUAL 3A-15: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KOMPETENSI PENGERTIAN HIDUP (ERHIDUP)
(KAJIAN RINTIS)**

REL I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	
Deleted				
KEH1	18.9167	2.0777	.4958	
.6713				
KEH2	18.7833	1.9692	.6117	
.6294				
KEH3	18.6667	2.0565	.6955	
.6113				
KEH4	18.6500	2.3669	.6313	
.6525				
KEH5	18.9667	2.3040	.3173	
.7332				
KEH6	18.6833	2.8641	.0876	
.7671				

REL I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .7216 Standardized item alpha = .7287

**JADUAL 3A-15-1: UJIAN KEBOLEH PERCAYAAN KONSTRUKTIF
KOMPETENSI PENGERTIAN HIDUP (ERHIDUP) (SELEPAS LARASAN)
(KAJIAN RINTIS)**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	
Deleted				
KEH1	15.0667	1.8599	.5110	
.7367				
KEH2	14.9333	1.7243	.6601	
.6776				
KEH3	14.8167	1.8133	.7466	
.6560				
KEH4	14.8000	2.1627	.6266	
.7158				
KEH5	15.1167	2.1387	.2836	
.8203				
—				

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = .7671 Standardized item alpha = .7911

**JADUAL 3A-16: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK
KOMPETENSI NILAI DIRI (NILAIDI)
(KAJIAN RINTIS)**

REL I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item- Total Correlation	
Alpha				
if Item Deleted	if Item Deleted	if Item Deleted		if
KND1 .8041	18.7000	3.2644	.5212	
KND2 .7817	18.4333	3.4701	.6605	
KND3 .7909	18.4833	3.4404	.5859	
KND4 .7929	18.5833	3.2980	.5674	
KND5 .7522	18.5167	3.0336	.7540	
KND6 .8166	18.8667	3.0328	.5098	

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .8185 Standardized item alpha = .8324

**JADUAL 3A-17: KEPUTUSAN UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN
KONSTRUK STRUKTUR ORGANISASI (STRUKORG)
(KAJIAN RINTIS)**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	
Deleted				
S01P .5427	32.1833	11.8133	.2803	
S02P .4916	32.1833	11.1014	.4869	
S03P .4558	32.0500	10.1161	.5623	
S04N .4986	32.1667	11.0565	.4437	
S05P .6207	32.7000	13.4000	-.0086	
S06P .5662	32.0500	12.3195	.1910	
S07P .5588	32.4667	11.9480	.2233	
S08N .5966	32.3333	13.5141	.0330	
S09N .5964	32.5000	13.1017	.0653	
S010N .4240	32.3167	11.8472	.3827	

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .5751 Standardized item alpha = .5791

**JADUAL 3A-17-1: KEPUTUSAN UJIAN KEBOLEHPECAYAAN
KONSTRUK STRUKTUR ORGANISASI (STRUKORG) (SELEPAS LARASAN)
(KAJIAN RINTIS)**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	
Deleted				

SO1P .6438	22.0667	8.8768	.4365
SO2P .5830	22.0667	8.2667	.6713
SO3P .5813	21.9333	7.7921	.6328
SO4N .6639	22.0500	9.3025	.3626
SO6P .6969	21.9333	9.8260	.2383
SO7P .7115	22.3500	9.8585	.1978
SO10N .6759	22.2000	9.9593	.3094

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = .6888 Standardized item alpha = .6921

**JADUAL 3A-18: KEPUTUSAN UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN
KONSTRUK BUDAYA ORGANISASI (BUDORG)
(KAJIAN RINTIS)**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

Alpha	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Item	if Item	if Item	Total	if
Deleted	Deleted	Deleted	Correlation	
B01P .8221	51.8667	35.4056	.5074	
B02P .8289	52.3167	36.3218	.3818	
B03P .8238	52.3500	35.5195	.4750	
B04P .8243	52.8333	34.6158	.4639	
B05N .8401	52.8333	35.8362	.2703	
B06N .8420	52.6167	36.5455	.2267	
B07P .8103	52.3333	33.7514	.7120	
B08P .8178	52.2333	35.0972	.6031	
B09P .8173	52.2000	34.8407	.6001	
B010P .8157	52.3167	33.7794	.5946	
B011P .8376	51.8333	36.9887	.2461	
B012P .8337	52.0000	37.2542	.2867	
B013P .8137	52.2500	34.2246	.6566	
B014P .8170	52.3667	33.7277	.5707	

BO15P	52.3500	34.2314	.4875
.8228			

Reliability Coefficients 15 items

Alpha = .8345 Standardized item alpha = .8460

**JADUAL 3A-19: KEPUTUSAN UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN
KONSTRUK GAYA PENGURUSAN (GAYAURUS)
(KAJIAN RINTIS)**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

N of Cases = 60.0

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	
Alpha	if Item	if Item	Total	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	
Deleted				
GM1P	13.8333	8.2429	.3449	
.7345				
GM2P	14.9000	5.6169	.6190	
.6294				
GM3P	14.7500	5.3432	.6832	
.5973				
GM4N	14.2500	8.7331	.1632	
.7769				
GM5P	14.4667	5.3379	.6676	
.6050				

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = .7311 Standardized item alpha = .7035

LAMPIRAN 4A

KEPUTUSAN ANALISIS KESAHIHAN (ANALISIS FAKTOR)

**Jadual 4A-1: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kecekapan Kerja Nilai Kendiri (CEKAP)
(Kajian Rintis)**

4A-1(1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.773
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	132.617
	df	15
	Sig.	.000

4A-1(2)

Communalities

	Initial	Extraction
sediakan maklumat dengan baik dan tepat masa	1.000	.807
proses dokumen dengan baik dan tepat masa	1.000	.862
atasi masalah pelanggan dengan baik	1.000	.737
dapat bantuan cepat untuk selesai kerja tepat masa	1.000	.491
tidak menanggung-nangguh kerja	1.000	.553
tidak mengulangi kesalahan	1.000	.636

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-1(3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.905	48.415	48.415	2.905	48.415	48.415	2.824	47.073	47.073
2	1.181	19.678	68.093	1.181	19.678	68.093	1.261	21.020	68.093
3	.831	13.845	81.938						
4	.583	9.715	91.653						
5	.327	5.455	97.108						
6	.174	2.892	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-1(4)

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
proses dokumen dengan baik dan tepat masa	.914	
sediakan maklumat dengan baik dan tepat masa	.887	
atasi masalah pelanggan dengan baik	.837	
dapat bantuan cepat untuk selesai kerja tepat masa	.687	
tidak mengulangi kesalahan		.749
tidak menanggung-nangguh kerja		.720

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

4A-1(5)

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
proses dokumen dengan baik dan tepat masa	.927	
sediakan maklumat dengan baik dan tepat masa	.897	
atasi masalah pelanggan dengan baik	.859	
dapat bantuan cepat untuk selesai kerja tepat masa	.641	
tidak mengulangi kesalahan		.790
tidak menanggung-nangguh kerja		.743

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4A-1(6)

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.976	.216
2	-.216	.976

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-2: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Keberkesanan Kerja Nilai Diri (KESAN)
(Kajian Rintis)**

4A-2 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.645
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	222.707
	df	15
	Sig.	.000

4A-2 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
beri perkhidmatan sesuai kepada pelanggan	1.000	.523
perkhidmatan kerap mencapai piawaian kerja	1.000	.891
faham dengan baik piawaian kerja	1.000	.875
matlamat kerja selaras dengan matlamat organisasi	1.000	.626
hubungan baik dan berkerjasama dengan rakan kerja	1.000	.855
komunikasi berkesan dengan rakan kerja	1.000	.800

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-2 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.169	52.821	52.821	3.169	52.821	52.821	2.724	45.397	45.397
2	1.401	23.347	76.168	1.401	23.347	76.168	1.846	30.771	76.168
3	.695	11.591	87.759						
4	.483	8.043	95.802						
5	.182	3.032	98.834						
6	.070	1.166	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-2 (4)

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
hubungan baik dan berkerjasama dengan rakan kerja	.879	
komunikasi berkesan dengan rakan kerja	.854	
beri perkhidmatan sesuai kepada pelanggan	.708	
matlamat kerja selaras dengan matlamat organisasi	.674	-.415
perkhidmatan kerap mencapai piawaian kerja	.584	.742
faham dengan baik piawaian kerja	.610	.709

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

4A-2 (5)

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
hubungan baik dan berkerjasama dengan rakan kerja	.904	
komunikasi berkesan dengan rakan kerja	.873	
matlamat kerja selaras dengan matlamat organisasi	.791	
beri perkhidmatan sesuai kepada pelanggan	.687	
perkhidmatan kerap mencapai piawaian kerja		.934
faham dengan baik piawaian kerja		.919

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4A-2 (6)

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.865	.502
2	-.502	.865

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-3: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kualiti Perkhidmatan Nilaiian Kendiri (KUALITI)
(Kajian Rintis)**

4A-3 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.839
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	342.177
	df	45
	Sig.	.000

4A-3 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
perkhidmatan tepat dan konsisten	1.000	.492
gembira beri perkhidmatan cepat	1.000	.656
mudah didekati dan dihubungi	1.000	.607
bersopan santun dan bertimbang rasa	1.000	.830
jujur dan boleh dipercayai	1.000	.824
faham kehendak pelanggan	1.000	.723
sesuai bahasa dengan pelanggan	1.000	.359
cepat beri bantuan	1.000	.505
amanah dalam menjaga maklumat	1.000	.797
berpuas hati dengan prestasi kerja	1.000	.685

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-3(3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.275	52.754	52.754	5.275	52.754	52.754	4.172	41.723	41.723
2	1.202	12.016	64.770	1.202	12.016	64.770	2.305	23.047	64.770
3	.859	8.586	73.356						
4	.646	6.463	79.819						
5	.608	6.077	85.896						
6	.471	4.713	90.609						
7	.372	3.718	94.327						
8	.284	2.842	97.169						
9	.183	1.831	99.000						
10	.100	1.000	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-3(4)

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
bersopan santun dan bertimbang rasa	.899	
amanah dalam menjaga maklumat	.855	
gembira beri perkhidmatan cepat	.810	
berpuas hati dengan prestasi kerja	.799	
jujur dan boleh dipercayai	.791	-.446
mudah didekati dan dihubungi	.776	
cepat beri bantuan	.658	
perkhidmatan tepat dan konsisten	.592	.375
faham kehendak pelanggan	.506	.683
sesuai bahasa dengan pelanggan	.418	.429

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

4A-3 (5)

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
jujur dan boleh dipercayai	.907	
amanah dalam menjaga maklumat	.864	
bersopan santun dan bertimbang rasa	.843	.344
berpuas hati dengan prestasi kerja	.794	
mudah didekati dan dihubungi	.701	.340
gembira beri perkhidmatan cepat	.686	.431
faham kehendak pelanggan		.847
perkhidmatan tepat dan konsisten	.310	.629
sesuai bahasa dengan pelanggan		.584
cepat beri bantuan	.422	.571

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4A-3 (6)

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.854	.520
2	-.520	.854

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-4: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kecekapan Kerja Nilai Superior (SCEKAP)
(Kajian Rintis)**

4A-4 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	168.758
	df	15
	Sig.	.000

4A-4 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
sedia maklumat dengan baik dan tepat masa	1.000	.751
proses dokumen dengan baik dan tepat masa	1.000	.820
atasi masalah pelanggan dengan baik	1.000	.762
dapat bantuan dengan cepat untuk selesai kerja tepat masa	1.000	.641
tidak menanggung-nangguh kerja	1.000	.824
tidak mengulangi kesalahan	1.000	.858

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-4 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.258	54.294	54.294	3.258	54.294	54.294	2.854	47.567	47.567
2	1.398	23.306	77.600	1.398	23.306	77.600	1.802	30.033	77.600
3	.496	8.272	85.872						
4	.328	5.466	91.338						
5	.286	4.767	96.105						
6	.234	3.895	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-4 (4)

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
atasi masalah pelanggan dengan baik	.872	
proses dokumen dengan baik dan tepat masa	.860	
sedia maklumat dengan baik dan tepat masa	.800	-.332
dapat bantuan dengan cepat untuk selesai kerja tepat masa	.726	-.338
tidak mengulangi kesalahan	.488	.788
tidak menanggung-nangguh kerja	.593	.687

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

4A-4 (5)

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
proses dokumen dengan baik dan tepat masa	.893	
sedia maklumat dengan baik dan tepat masa	.863	
dapat bantuan dengan cepat untuk selesai kerja tepat masa	.800	
atasi masalah pelanggan dengan baik	.792	.369
tidak mengulangi kesalahan		.924
tidak menanggung-nangguh kerja		.884

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4A-4 (6)

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.885	.466
2	-.466	.885

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-5: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Keberkesanan Kerja Nilain Superior (SKESAN)
(Kajian Rintis)**

4A-5 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.656
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	106.992
	df	15
	Sig.	.000

4A-5(2)

Communalities

	Initial	Extraction
beri perkhidmatan sesuai dengan pelanggan	1.000	.666
perkhidmatan capai piawaian kerja	1.000	.583
faham piawaian kerja	1.000	.567
matlamat kerja selaras dengan matlamat organisasi	1.000	.677
hubungan baik dan berkerjasama dengan rakan kerja	1.000	.818
komunikasi berkesan dengan rakan kerja	1.000	.755

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-5(3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.608	43.459	43.459	2.608	43.459	43.459	2.307	38.452	38.452
2	1.459	24.314	67.773	1.459	24.314	67.773	1.759	29.321	67.773
3	.685	11.418	79.192						
4	.555	9.254	88.445						
5	.478	7.969	96.415						
6	.215	3.585	100.0						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-5(4)

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
komunikasi berkesan dengan rakan kerja	.825	
hubungan baik dan berkerjasama dengan rakan kerja	.798	-.426
beri perkhidmatan sesuai dengan pelanggan	.733	-.360
perkhidmatan capai piawaian kerja	.635	.424
matlamat kerja selaras dengan matlamat organisasi	.449	.690
faham piawaian kerja	.384	.647

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

4A-5(5)

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
hubungan baik dan berkerjasama dengan rakan kerja	.904	
komunikasi berkesan dengan rakan kerja	.848	
beri perkhidmatan sesuai dengan pelanggan	.814	
matlamat kerja selaras dengan matlamat organisasi		.822
faham pawaian kerja		.753
perkhidmatan capai piawaian kerja	.329	.689

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4A-5(6)

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.859	.511
2	-.511	.859

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-6: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kualiti Perkhidmatan (SKUALITI)
(Kajian Rintis)**

4A-6(1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.870
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	459.703
	df	45
	Sig.	.000

4A-6(2)

Communalities

	Initial	Extraction
perkhidmatan tepat dan konsisten	1.000	.579
gembira beri perkhidmatan cepat	1.000	.725
mudah didekati dan dihubungi	1.000	.750
bersopan santun dan bertimbang rasa	1.000	.762
jujur dan boleh dipercayai	1.000	.738
faham kehendak pelanggan	1.000	.429
sesuai bahasa dengan pelanggan	1.000	.333
cepat beri bantuan	1.000	.643
amanah dalam menjaga maklumat	1.000	.570
berpuas hati dengan prestasi kerja	1.000	.655

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-6(3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.184	61.839	61.839	6.184	61.839	61.839
2	.937	9.369	71.208			
3	.838	8.376	79.584			
4	.674	6.745	86.328			
5	.432	4.322	90.650			
6	.287	2.868	93.518			
7	.222	2.221	95.739			
8	.199	1.994	97.733			
9	.125	1.245	98.978			
10	.102	1.022	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-6(4)

Component Matrix^a

	Component
	1
bersopan santun dan bertimbang rasa	.873
mudah didekati dan dihubungi	.866
jujur dan boleh dipercayai	.859
gembira beri perkhidmatan cepat	.851
berpuas hati dengan prestasi kerja	.810
cepat beri bantuan	.802
perkhidmatan tepat dan konsisten	.761
amanah dalam menjaga maklumat	.755
faham kehendak pelanggan	.655
sesuai bahasa dengan pelanggan	.577

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

4A-6(5)

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

**Jadual 4A-7: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Latihan Perisian Komputer (LATIHIT)
(Kajian Rintis)**

4A-7(1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.755
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	226.515
	df	21
	Sig.	.000

4A-7(2)

Communalities

	Initial	Extraction
emel	1.000	.757
pemprosesan perkataan	1.000	.872
helaian hamparan	1.000	.754
persembahan	1.000	.735
pangkalan data	1.000	.704
pengaturcaraan	1.000	.834
jaringan	1.000	.710

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-7(3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.166	45.235	45.235	3.166	45.235	45.235	3.016	43.091	43.091
2	2.199	31.408	76.644	2.199	31.408	76.644	2.349	33.553	76.644
3	.548	7.824	84.468						
4	.374	5.345	89.812						
5	.309	4.420	94.233						
6	.241	3.446	97.679						
7	.162	2.321	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-7(4)

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
helaian hamparan	.866	
pemprosesan perkataan	.858	-.368
persembahan	.837	
emel	.709	-.504
pengaturcaraan	.312	.858
jaringan	.353	.765
pangkalan data	.503	.671

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

4A-7(5)

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
pemrosesan perkataan	.934	
emel	.850	
persembahan	.842	
helaian hamparan	.818	
pengaturcaraan		.912
jaringan		.842
pangkalan data		.815

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4A-7(6)

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.919	.394
2	-.394	.919

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-8: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kompetensi Pengurusan Maklumat (URUSMAK)
(Kajian Rintis)**

4A-8 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.727
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	235.065
	df	45
	Sig.	.000

4A-8 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
dapat maklumat tepat	1.000	.628
kenal pasti maklumat penting	1.000	.758
dapat maklumat cukup	1.000	.745
edar maklumat bentuk sesuai	1.000	.649
ringkas maklumat bentuk sesuai	1.000	.759
menilai maklumat sesuai	1.000	.535
menilai isu penting	1.000	.719
menilai kelebihan dan kelemahan pilihan	1.000	.656
menilai maklumat untuk membuat keputusan	1.000	.729
kumpul data untuk membuat keputusan	1.000	.589

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-8 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.845	38.454	38.454	3.845	38.454	38.454	2.724	27.236	27.236
2	1.877	18.772	57.226	1.877	18.772	57.226	2.212	22.119	49.355
3	1.046	10.455	67.681	1.046	10.455	67.681	1.833	18.327	67.681
4	.804	8.043	75.724						
5	.684	6.838	82.563						
6	.533	5.335	87.898						
7	.443	4.429	92.326						
8	.379	3.786	96.112						
9	.222	2.220	98.332						
10	.167	1.668	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-8 (4)

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
kenal pasti maklumat penting	.839		
menilai maklumat untuk membuat keputusan	.807		
dapat maklumat tepat	.733		
menilai maklumat sesuai	.686		
edar maklumat bentuk sesuai	.643		-.449
menilai kelebihan dan kelemahan pilihan	.639	-.314	.386
kumpul data untuk membuat keputusan	.626		-.390
ringkas maklumat bentuk sesuai		.840	
menilai isu penting		.814	
dapat maklumat cukup	.418	.314	.687

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

4A-8 (5)

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
menilai kelebihan dan kelemahan pilihan	.808		
kenal pasti maklumat penting	.745	.450	
menilai maklumat untuk membuat keputusan	.723	.446	
dapat maklumat tepat	.691	.375	
edar maklumat bentuk sesuai		.780	
kumpul data untuk membuat keputusan		.729	
menilai maklumat sesuai	.343	.623	
ringkas maklumat bentuk sesuai			.842
menilai isu penting			.802
dapat maklumat cukup	.563		.625

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

4A-8 (6)

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.745	.638	.194
2	-.387	.176	.905
3	.543	-.749	.378

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-9: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kompetensi Penggunaan IT (GUNAIT)
(Kajian Rintis)**

4A-9(1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	203.642
	df	21
	Sig.	.000

4A-9(2)

Communalities

	Initial	Extraction
pemprosesan perkataan	1.000	.625
pangkalan data	1.000	.887
helaian hampan	1.000	.632
persembahan	1.000	.655
pelayar	1.000	.844
emel	1.000	.691
mesej segera	1.000	.645

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-9(3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.860	55.146	55.146	3.860	55.146	55.146	3.328	47.541	47.541
2	1.120	16.000	71.146	1.120	16.000	71.146	1.652	23.604	71.146
3	.757	10.815	81.961						
4	.460	6.567	88.528						
5	.335	4.779	93.307						
6	.290	4.141	97.449						
7	.179	2.551	100.0						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-9(4)

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
pelayar	.906	
mesej segera	.799	
persembahan	.789	
emel	.767	-.322
helaian hamparan	.735	.303
pemprosesan perkataan	.710	-.348
pangkalan data	.382	.861

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

4A-9(5)

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.898	.441
2	-.441	.898

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-10: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kompetensi Kesedaran Diri (SEDIRI)
(Kajian Rintis)**

4A-10(1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	226.188
	df	15
	Sig.	.000

4A-10(2)

Communalities

	Initial	Extraction
faham perasaan diri	1.000	.601
teliti menilai diri	1.000	.671
kenal pasti perasaan pengaruh prestasi	1.000	.591
ketahui kekuatan dan kelemahan diri	1.000	.584
keyakinan diri	1.000	.739
terima tugas mencabar	1.000	.684

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-10(3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.870	64.504	64.504	3.870	64.504	64.504
2	.927	15.443	79.947			
3	.552	9.198	89.145			
4	.307	5.116	94.260			
5	.190	3.160	97.421			
6	.155	2.579	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-10(4)

Component Matrix^a

	Component
	1
keyakinan diri	.860
terima tugas mencabar	.827
teliti menilai diri	.819
faham perasaan diri	.775
kenal pasti perasaan	.769
pengaruh prestasi	.769
ketahui kekuatan dan kelemahan diri	.764

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

4A-10(5)

Rotated Component Matrix^a

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

**Jadual 4A-11: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kompetensi Pengurusan Diri (URUSDIRI)
(Kajian Rintis)**

4A-11(1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.818
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	211.587
	df	15
	Sig.	.000

4A-11(2)

Communalities

	Initial	Extraction
kawal perasaan murung	1.000	.467
membuat diri dipercayai	1.000	.732
teliti melakukan tanggungjawab	1.000	.765
terbuka terhadap maklumat baru	1.000	.678
kelakuan berorientasi pencapaian tinggi	1.000	.696
bertindak proaktif	1.000	.627

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-11 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.966	66.095	66.095	3.966	66.095	66.095
2	.746	12.441	78.536			
3	.466	7.766	86.301			
4	.413	6.890	93.191			
5	.239	3.977	97.168			
6	.170	2.832	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-11 (4)

Component Matrix^a

	Component
	1
teliti melakukan tanggungjawab	.875
membuat diri dipercayai	.856
kelakuan berorientasi pencapaian tinggi	.835
terbuka terhadap maklumat baru	.823
bertindak proaktif	.792
kawal perasaan murung	.683

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

4A-11 (5)

Rotated Component Matrix^a

-
- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

**Jadual 4A-12: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kompetensi Kesedaran Sesosial (SESOSIAL)
(Kajian Rintis)**

4A-12 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.753
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	212.052
	df	15
	Sig.	.000

4A-12 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
menyedari emosi orang lain	1.000	.788
kenal pasti keperluan pelanggan	1.000	.786
guna struktur formal organisasi	1.000	.788
guna struktur informal organisasi	1.000	.681
guna kuasa dengan betul	1.000	.850
guna kuasa dengan berkesan	1.000	.860

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-12 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.693	61.555	61.555	3.693	61.555	61.555	2.537	42.281	42.281
2	1.059	17.657	79.212	1.059	17.657	79.212	2.216	36.931	79.212
3	.489	8.157	87.368						
4	.409	6.810	94.178						
5	.209	3.488	97.666						
6	.140	2.334	100.0						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-12 (4)

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
guna struktur formal organisasi	.887	
guna kuasa dengan berkesan	.830	-.414
guna struktur informal organisasi	.815	
kenal pasti keperluan pelanggan	.812	.357
guna kuasa dengan betul	.741	-.549
menyedari emosi orang lain	.589	.664

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

4A-12 (5)

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
guna kuasa dengan betul	.918	
guna kuasa dengan berkesan	.896	
guna struktur formal organisasi	.692	.556
menyedari emosi orang lain		.888
kenal pasti keperluan pelanggan	.371	.805
guna struktur informal organisasi	.523	.638

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4A-12 (6)

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.749	.663
2	-.663	.749

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-13: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kompetensi Pengurusan Hubungan (URUSHUB)
(Kajian Rintis)**

4A-13(1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	363.675
	df	36
	Sig.	.000

4A-13(2)

Communalities

	Initial	Extraction
peka terhadap pembangunan orang lain	1.000	.510
wujudkan strategi interaksi tindakan untuk selesai masalah	1.000	.578
guna komunikasi berkesan	1.000	.513
bertindak tenang semasa bermasalah	1.000	.684
memimpin untuk berkerjasama	1.000	.608
kenal pasti keperluan untuk perubahan	1.000	.752
memilih orang sesuai untuk jaringan kerja	1.000	.694
kawal emosi untuk bekerjasama	1.000	.714
berkongsi maklumat dan sumber untuk bekerjasama	1.000	.691

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-13(3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.743	63.811	63.811	5.743	63.811	63.811
2	.886	9.847	73.658			
3	.600	6.669	80.327			
4	.450	5.002	85.329			
5	.373	4.147	89.476			
6	.323	3.587	93.063			
7	.277	3.082	96.145			
8	.190	2.108	98.253			
9	.157	1.747	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-13(4)

Component Matrix^a

	Component
	1
kenal pasti keperluan untuk perubahan	.867
kawal emosi untuk bekerjasama	.845
memilih orang sesuai untuk jaringan kerja	.833
berkongsi maklumat dan sumber untuk bekerjasama	.831
bertindak tenang semasa bermasalah	.827
memimpin untuk berkerjasama	.780
wujudkan strategi interaksi tindakan untuk selesai masalah	.760
guna komunikasi berkesan	.716
peka terhadap pembangunan orang lain	.714

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

4A-13(5)**Rotated Component Matrix^a**

a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

**Jadual 4A-14: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Kompetensi Pembinaan Spiritual (BINASP)
(Kajian Rintis)**

4A-14 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.674
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	32.393
	df	6
	Sig.	.000

4A-14 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
anjur program kerohanian	1.000	.593
ikut program kerohanian	1.000	.626
baca bahan kerohanian	1.000	.569
ikuti program motivasi	1.000	.151

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-13 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.939	48.470	48.470	1.939	48.470	48.470
2	.953	23.819	72.289			
3	.586	14.647	86.936			
4	.523	13.064	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-13 (4)

Component Matrix^a

	Component
	1
ikut program kerohanian	.791
anjur program kerohanian	.770
baca bahan kerohanian	.754
ikuti program motivasi	.388

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

4A-13 (5)

Rotated Component Matrix^a



a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Jadual 4A-15: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk Kompetensi Pengertian Hidup (ERHIDUP)

(Kajian Rintis)

4A-15 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	112.225
	df	15
	Sig.	.000

4A-15 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
dapat terangkan tujuan dihidupkan Tuhan dengan yakin	1.000	.495
jaga diri supaya senantiasa beretika	1.000	.696
komited kerana kerja amanah Tuhan	1.000	.835
melihat kerja sungguh bermakna dalam kehidupan	1.000	.673
analisa masalah dengan mendalam	1.000	.478
kerja sebagai amanah Tuhan	1.000	.776

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-15 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.836	47.262	47.262	2.836	47.262	47.262	2.751	45.847	45.847
2	1.119	18.645	65.907	1.119	18.645	65.907	1.204	20.060	65.907
3	.807	13.446	79.353						
4	.614	10.240	89.593						
5	.418	6.971	96.564						
6	.206	3.436	100.0						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-15 (4)

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
komited kerana kerja amanah Tuhan	.899	
jaga diri supaya senantiasa beretika	.822	
melihat kerja sungguh bermakna dalam kehidupan	.820	
dapat terangkan tujuan dihidupkan Tuhan dengan yakin	.700	
kerja sebagai amanah Tuhan		.875
analisa masalah dengan mendalam	.421	.548

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

4A-15 (5)

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
komited kerana kerja amanah Tuhan	.913	
jaga diri supaya senantiasa beretika	.833	
melihat kerja sungguh bermakna dalam kehidupan	.801	
dapat terangkan tujuan dihidupkan Tuhan dengan yakin	.699	
kerja sebagai amanah Tuhan		.876
analisa masalah dengan mendalam		.628

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4A-15 (6)**Rotated Component Matrix^a**

	Component	
	1	2
komited kerana kerja amanah Tuhan	.913	
jaga diri supaya senantiasa beretika	.833	
melihat kerja sungguh bermakna dalam kehidupan	.801	
dapat terangkan tujuan dihidupkan Tuhan dengan yakin	.699	
kerja sebagai amanah Tuhan		.876
analisa masalah dengan mendalam		.628

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4A-15 (6)

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.975	.222
2	-.222	.975

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Jadual 4A-16: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk

**Kompetensi Nilai Diri (NILAIDI)
(Kajian Rintis)**

4A-16 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	126.849
	df	15
	Sig.	.000

4A-16 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
tabah menghadapi cabaran	1.000	.437
teguh dengan nilai bersih, cekap dan amanah	1.000	.627
hormat dan bertimbang rasa terhadap orang lain	1.000	.533
sanggup berkorban untuk orang lain	1.000	.525
memberi kerjasama	1.000	.756
sanggup susah payah untuk capai matlamat kerja	1.000	.416

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-16 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.294	54.894	54.894	3.294	54.894	54.894
2	.743	12.391	67.285			
3	.681	11.349	78.634			
4	.637	10.614	89.248			
5	.397	6.625	95.873			
6	.248	4.127	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-16 (4)

Component Matrix^a

	Component
	1
memberi kerjasama	.869
teguh dengan nilai bersih, cekap dan amanah	.792
hormat dan bertimbang rasa terhadap orang lain	.730
sanggup berkorban untuk orang lain	.724
tabah menghadapi cabaran	.661
sanggup susah payah untuk capai matlamat kerja	.645

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

4A-16 (5)

Rotated Component Matrix

- a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

**Jadual 4A-17: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Struktur Organisasi (STRUKORG)
(Kajian Rintis)**

4A-17 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.656
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	163.382
	df	45
	Sig.	.000

4A-17 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
peraturan organisasi lebih bersifat formal	1.000	.713
struktur organisasi lebih bersifat formal	1.000	.846
perihal kerja jelas	1.000	.691
tugas ditentukan	1.000	.599
komunikasi lebih bersifat oral	1.000	.931
keputusan dibuat oleh pihak atasan	1.000	.720
cukup autonomi untuk budi bicara	1.000	.780
subordinat terlibat dalam membuat peraturan	1.000	.613
sedia dokumen tepat masa	1.000	.621
koordinasi antara unit teguh	1.000	.671

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-17 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.636	26.364	26.364	2.636	26.364	26.364	2.576	25.755	25.755
2	2.254	22.538	48.903	2.254	22.538	48.903	2.171	21.711	47.466
3	1.248	12.479	61.382	1.248	12.479	61.382	1.307	13.069	60.536
4	1.047	10.474	71.856	1.047	10.474	71.856	1.132	11.320	71.856
5	.678	6.781	78.637						
6	.615	6.153	84.790						
7	.490	4.901	89.691						
8	.458	4.575	94.266						
9	.397	3.974	98.240						
10	.176	1.760	100.0						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-17 (4)

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
struktur organisasi lebih bersifat formal	.887			
perihal kerja jelas	.764	.317		
peraturan organisasi lebih bersifat formal	.746	-.383		
koordinasi antara unit teguh	.318	.751		
sedia dokumen tepat masa		.735		
subordinat terlibat dalam membuat peraturan		.649	.385	
tugas ditentukan	.458	.523		
cukup autonomi untuk budi bicara	.340		-.749	
keputusan dibuat oleh pihak atasan	.478		.640	
komunikasi lebih bersifat oral		-.304		.913

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

4A-17 (5)

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
struktur organisasi lebih bersifat formal	.917			
peraturan organisasi lebih bersifat formal	.819			
perihal kerja jelas	.674	.468		
koordinasi antara unit teguh		.754		
tugas ditentukan		.705		
subordinat terlibat dalam membuat peraturan	-.361	.665		
sedia dokumen tepat masa	-.311	.617	.377	
cukup autonomi untuk budi bicara			.806	
keputusan dibuat oleh pihak atasan	.448		-.639	.313
komunikasi lebih bersifat oral				.959

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

4A-17 (6)

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.960	.262	.020	.098
2	-.229	.911	.248	-.238
3	-.060	.266	-.959	.074
4	-.150	.177	.133	.964

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-18: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Budaya Organisasi (BUDORG)
(Kajian Rintis)**

4A-18 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.709
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	388.455
	df	105
	Sig.	.000

4A-18 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
komunikasi antara pekerja berkesan	1.000	.591
komunikasi antara unit berkesan	1.000	.845
komunikasi antara paras hiraki berkesan	1.000	.833
faham masalah pekerja	1.000	.567
guna kuasa kepakaran	1.000	.631
utama pencapaian matlamat organisasi	1.000	.683
percayakan superior	1.000	.667
percayakan rakan sekerja unit	1.000	.684
percayakan subordinat	1.000	.682
superior percayakan subordinatnya	1.000	.636
aplikasi IT penting dalam kerja	1.000	.450
ikuti perkembangan teknologi baru berkaitan kerja	1.000	.558
dapat keyakinan pihak pengurusan	1.000	.576
bebas bercakap dengan superior mengenai kerja	1.000	.827
mengambilkira pendapat pekerja	1.000	.661

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-18 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.104	34.024	34.024	5.104	34.024	34.024	3.363	22.422	22.422
2	1.803	12.021	46.045	1.803	12.021	46.045	2.380	15.866	38.288
3	1.580	10.535	56.580	1.580	10.535	56.580	2.310	15.402	53.690
4	1.403	9.354	65.934	1.403	9.354	65.934	1.837	12.244	65.934
5	.971	6.474	72.407						
6	.800	5.334	77.741						
7	.674	4.492	82.234						
8	.577	3.847	86.080						
9	.511	3.409	89.489						
10	.415	2.767	92.256						
11	.321	2.137	94.393						
12	.293	1.950	96.343						
13	.223	1.485	97.828						
14	.207	1.382	99.210						
15	.119	.790	100.0						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-18 (4)

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
percaya kan superior	.803			
dapat keyakinan pihak pengurusan	.752			
superior percayakan subordinatnya	.709			-.332
percaya kan rakan sekerja unit	.705	-.349		
percaya kan subordinat	.704		.318	
bebas bercakap dengan superior mengenai kerja	.664	-.436		-.357
mengambil kira pendapat pekerja	.615			-.489
komunikasi antara pekerja berkesan	.599	.301		
faham masalah pekerja	.533		-.503	
komunikasi antara unit berkesan	.478	.680		.364
komunikasi antara paras hiraki berkesan	.565	.648		
ikuti perkembangan teknologi baru berkaitan kerja	.357		.651	
aplikasi IT penting dalam kerja	.318		.533	
utama pencapaian matlamat organisasi		-.473		.624
guna kuasa kepakaran	.301	-.347	-.401	.509

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

4A-18 (5)

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
bebas bercakap dengan superior mengenai kerja	.879			
mengambil kira pendapat pekerja	.798			
superior percayakan subordinatnya	.629		.389	
percayakan superior	.596		.326	.353
faham masalah pekerja	.592	.405		
dapat keyakinan pihak pengurusan	.555	.389		
komunikasi antara unit berkesan		.908		
komunikasi antara paras hirarki berkesan		.871		
ikuti perkembangan teknologi baru berkaitan kerja			.746	
aplikasi IT penting dalam kerja			.615	
percayakan subordinat	.425		.602	.371
percayakan rakan sekerja unit	.502		.538	.376
komunikasi antara pekerja berkesan		.523	.524	
utama pencapaian matlamat organisasi				.816
guna kuasa kepakaran				.740

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

4A-18 (5)

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.719	.440	.455	.287
2	-.279	.786	.029	-.551
3	-.318	-.277	.887	-.187
4	-.552	.335	.068	.761

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Jadual 4A-19: Keputusan Analisis Kesahihan Terhadap Konstruk
Gaya Pengurusan (GAYAURUS)
(Kajian Rintis)**

4A-19 (1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	78.012
	df	10
	Sig.	.000

4A-19 (2)

Communalities

	Initial	Extraction
utamakan kerja dan pencapaian objektif	1.000	.412
utamakan hubungan pekerja	1.000	.645
mengimbangkan antara kerja dan hubungan pekerja	1.000	.760
bersikap proaktif	1.000	.828
utamakan hubungan dan pencapaian kerja tinggi	1.000	.817

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-19 (3)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.443	48.865	48.865	2.443	48.865	48.865	2.281	45.629	45.629
2	1.019	20.375	69.240	1.019	20.375	69.240	1.181	23.611	69.240
3	.789	15.771	85.011						
4	.486	9.716	94.727						
5	.264	5.273	100.0						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

4A-19 (4)

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
mengimbangkan antara kerja dan hubungan pekerja	.853	
utamakan hubungan dan pencapaian kerja tinggi	.853	-.300
utamakan hubungan pekerja	.803	
utamakan kerja dan pencapaian objektif	.520	.377
bersikap proaktif		.868

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

4A-19 (5)

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
utamakan hubungan dan pencapaian kerja tinggi	.904	
mengimbangkan antara kerja dan hubungan pekerja	.863	
utamakan hubungan pekerja	.766	
bersikap proaktif		.909
utamakan kerja dan pencapaian objektif	.362	.530

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4A-19 (6)

Component Transformation Matrix

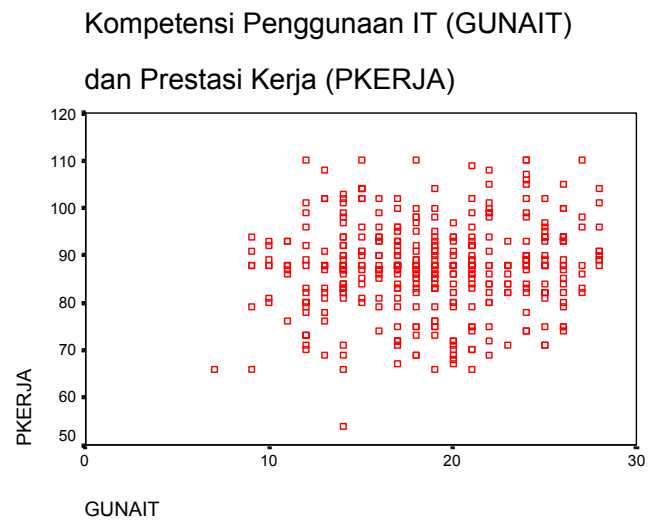
Component	1	2
1	.942	.337
2	-.337	.942

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

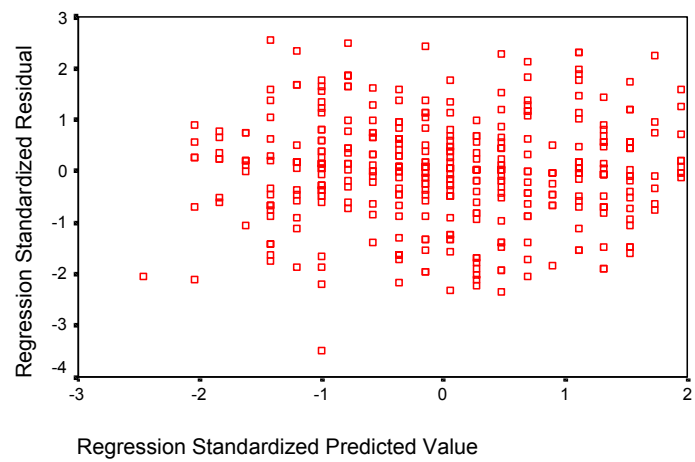
LAMPIRAN 5A

PLOT DAN HISTOGRAM ANDAIAN-ANDAIAN MULTIVARIAT TERHADAP ANGKUBAH KOMPETENSI PENGGUNAAN IT (GUNAIT)



Scatterplot

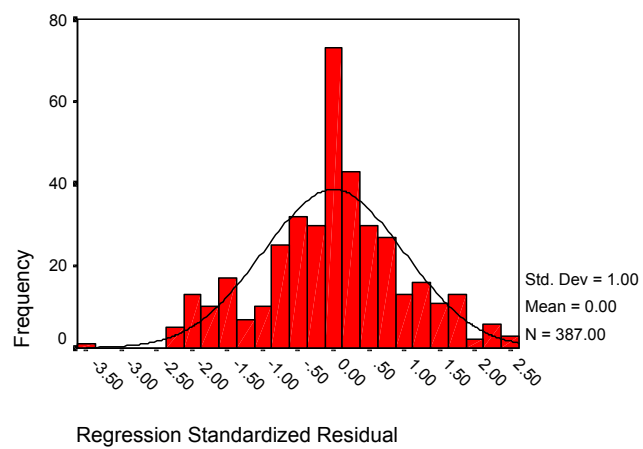
Dependent Variable: PKERJA



KOMPETENSI PENGGUNAAN IT (GUNAIT)

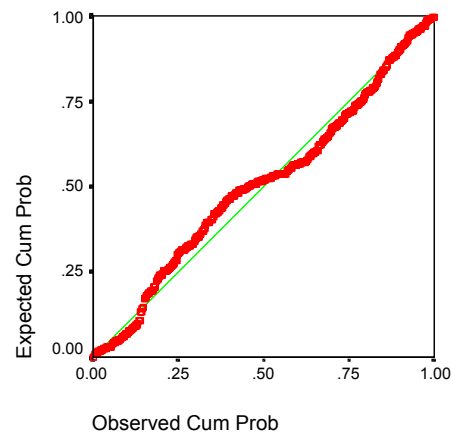
Histogram

Dependent Variable: PKERJA



Normal P-P Plot of Regression Stand

Dependent Variable: PKERJA

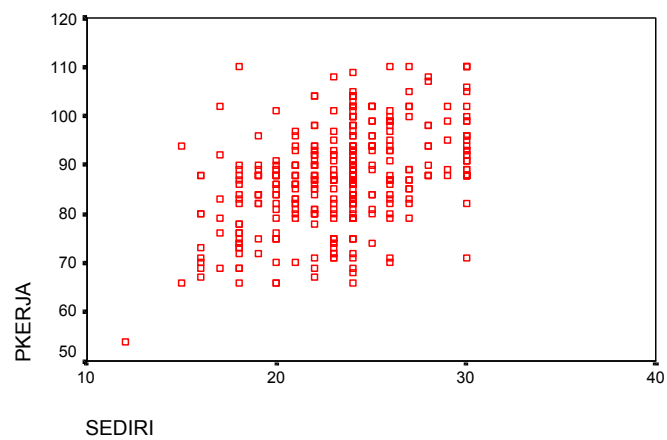


PLOT DAN HISTOGRAM ANDAIAN-ANDAIAN MULTIVARIAT

TERHADAP ANGKUBAH KOMPETENSI KESEDARAN DIRI (SEDIRI)

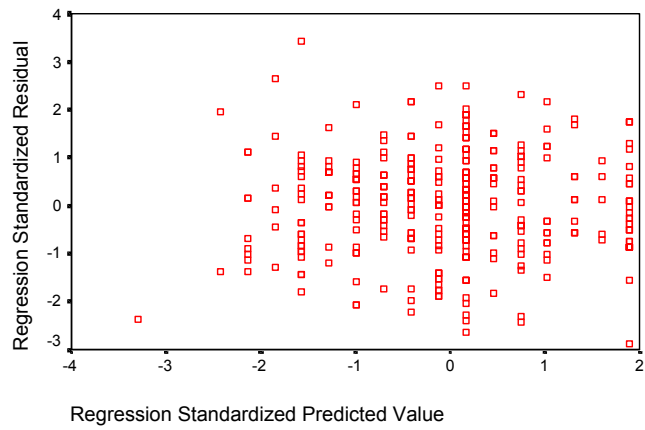
Kompetensi Kesedaran Diri (SEDIRI)

dan Prestasi Kerja (PKERJA)



Scatterplot

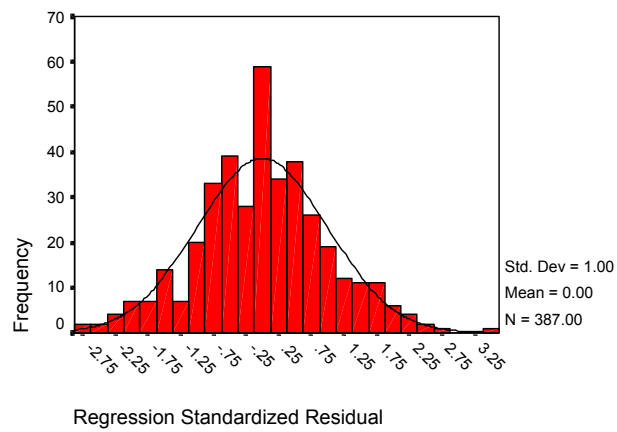
Dependent Variable: PKERJA

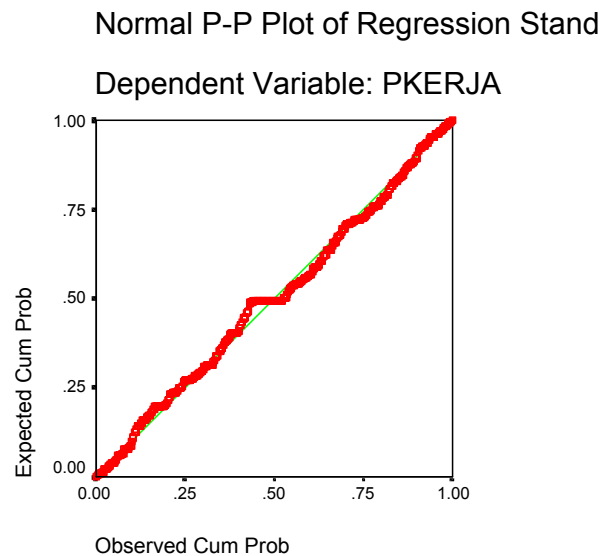


KOMPETENSI KESEDARAN DIRI (SEDIRI)

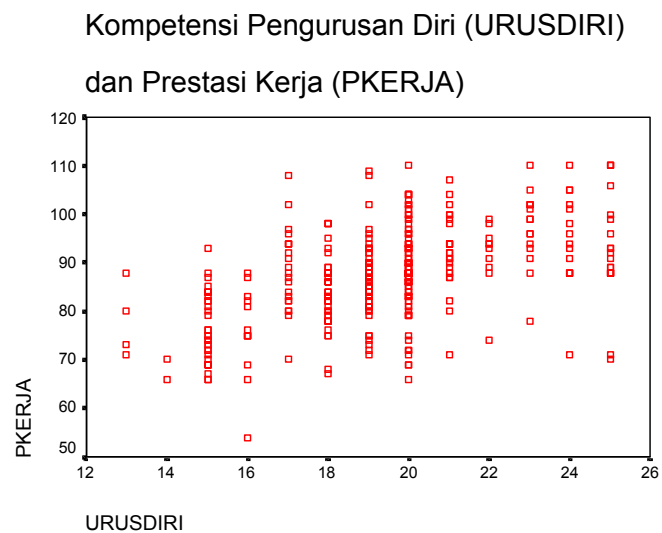
Histogram

Dependent Variable: PKERJA



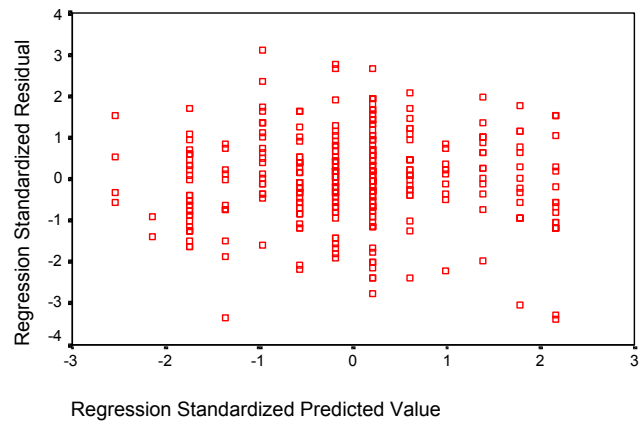


PLOT DAN HISTOGRAM ANDAIAN-ANDAIAN MULTIVARIAT TERHADAP ANGKUBAH KOMPETENSI PENGURUSAN DIRI (URUSDIRI)



Scatterplot

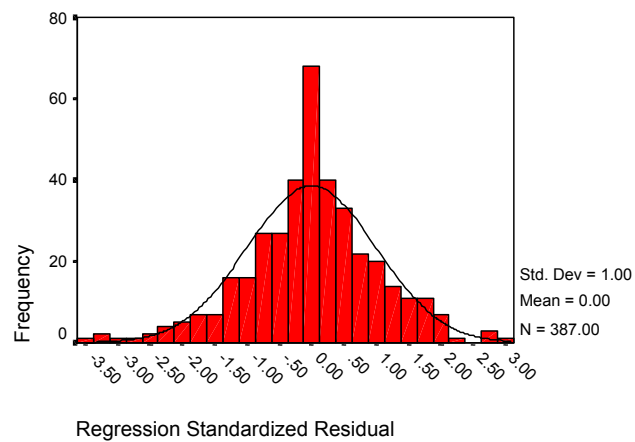
Dependent Variable: PKERJA

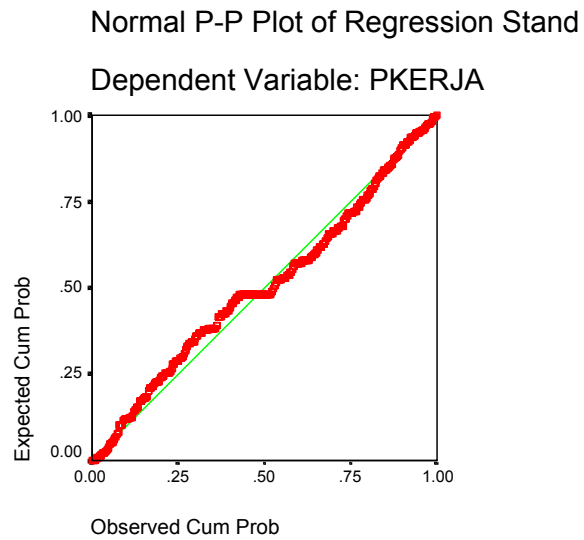


KOMPETENSI PENGURUSAN DIRI (URUSDIRI)

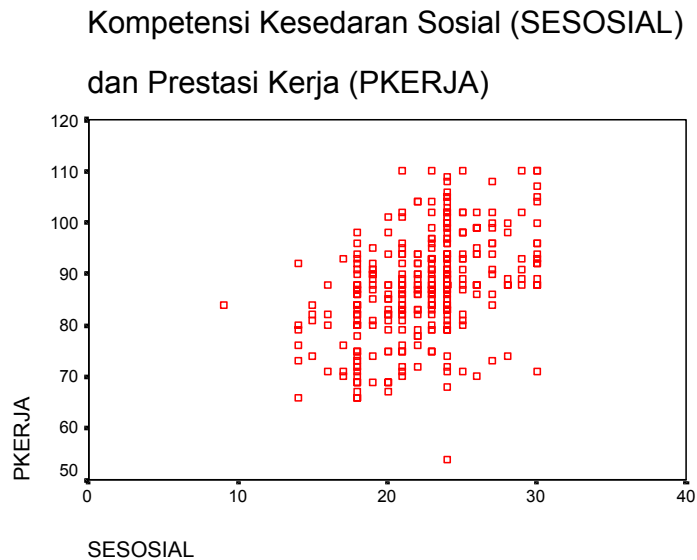
Histogram

Dependent Variable: PKERJA



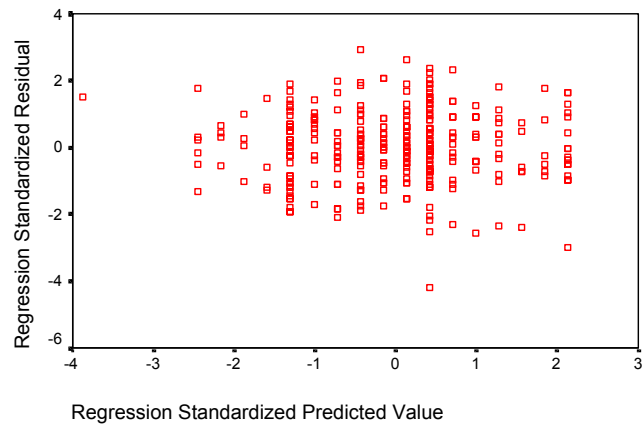


**PLOT DAN HISTOGRAM ANDAIAN-ANDAIAN MULTIVARIAT
TERHADAP ANGKUBAH KOMPETENSI KESEDARAN SOSIAL (SESOSIAL)**



Scatterplot

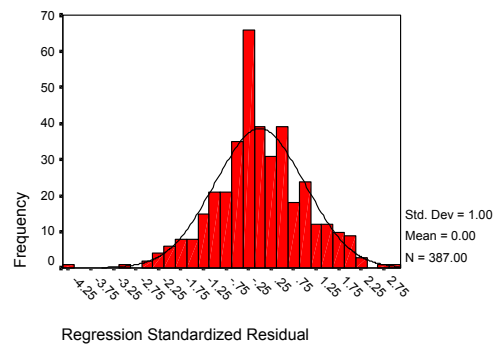
Dependent Variable: PKERJA

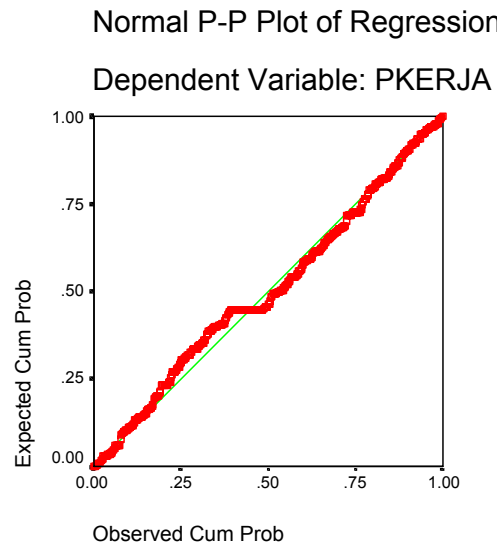


KOMPETENSI KESEDARAN SOSIAL (SESOSIAL)

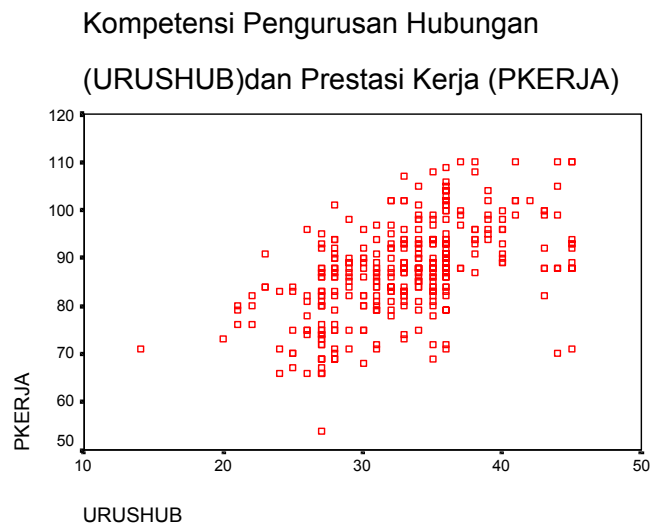
Histogram

Dependent Variable: PKERJA



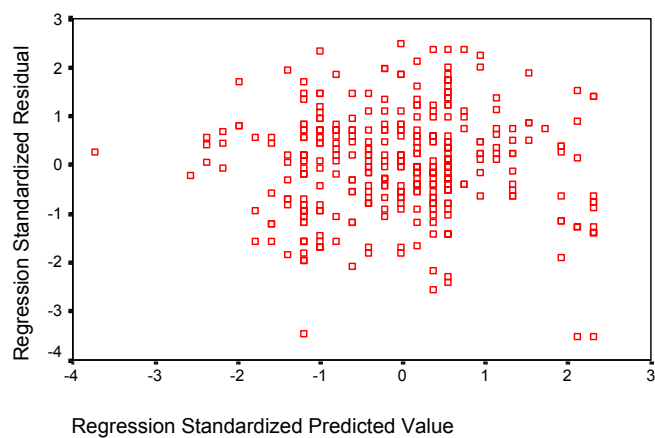


**PLOT DAN HISTOGRAM ANDAIAN-ANDAIAN MULTIVARIAT
TERHADAP ANGKUBAH KOMPETENSI PENGURUSAN HUBUNGAN
(URUSHUB)**



Scatterplot

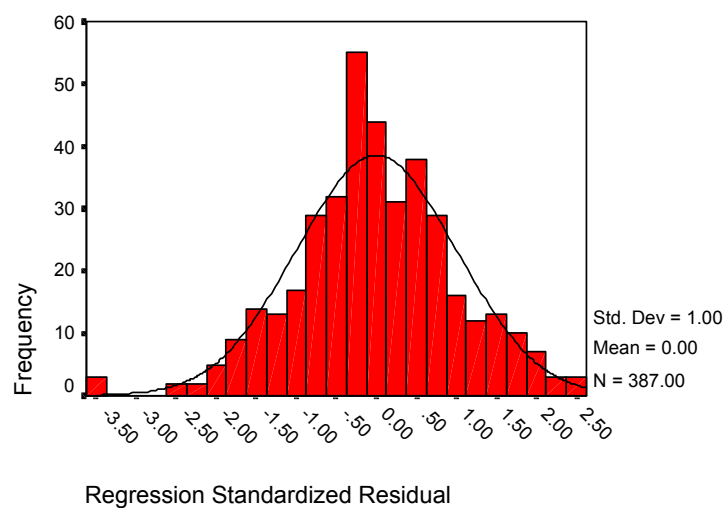
Dependent Variable: PKERJA

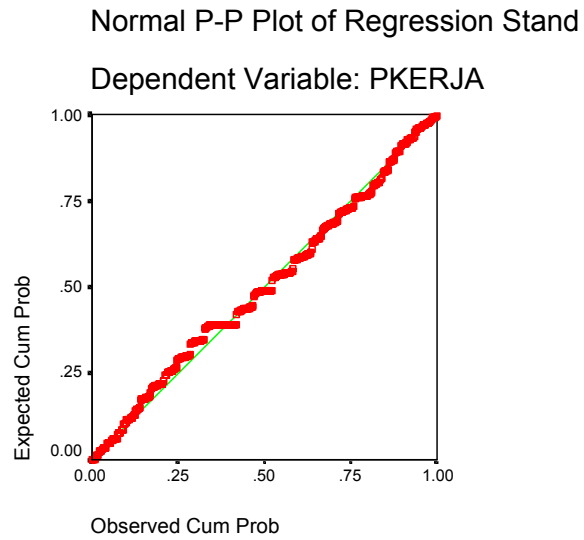


KOMPETENSI PENGURUSAN HUBUNGAN (URUSHUB)

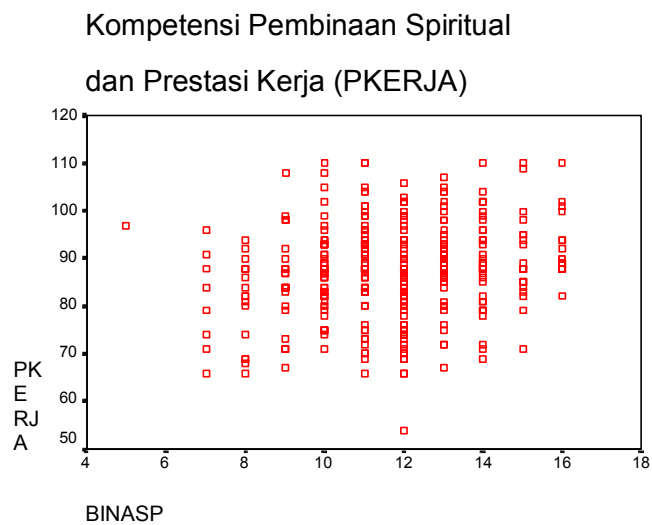
Histogram

Dependent Variable: PKERJA



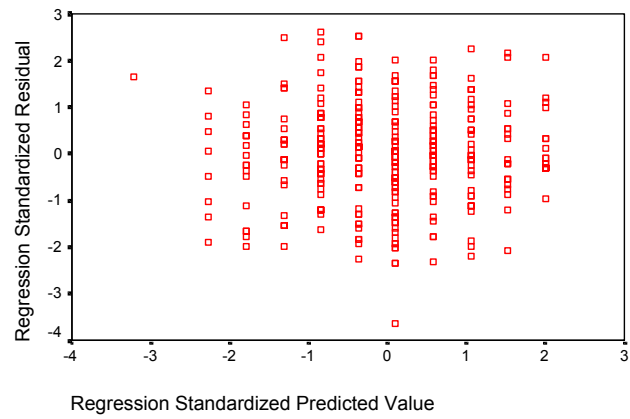


**PLOT DAN HISTOGRAM ANDAIAN-ANDAIAN MULTIVARIAT
TERHADAP ANGKUBAH KOMPETENSI PEMBINAAN SPIRITUAL (BINASP)**



Scatterplot

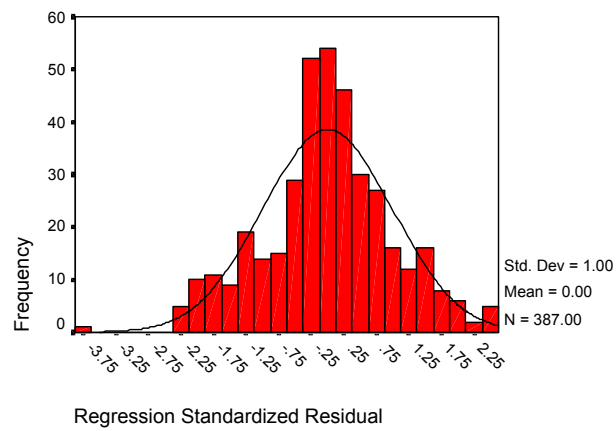
Dependent Variable: PKERJA

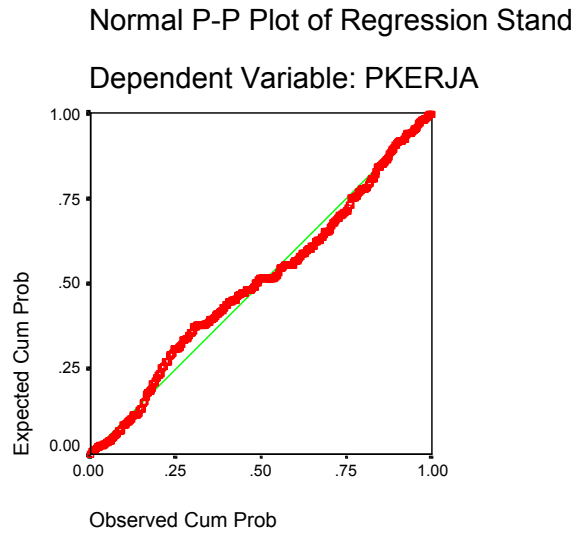


KOMPETENSI PEMBINAAN SPIRITUAL (BINASP)

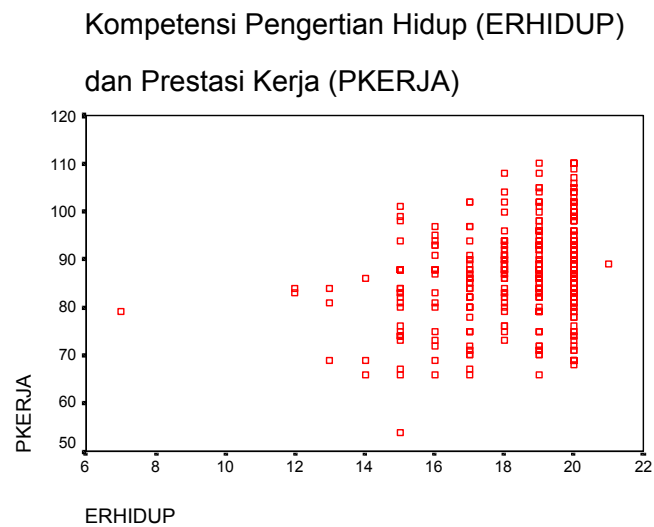
Histogram

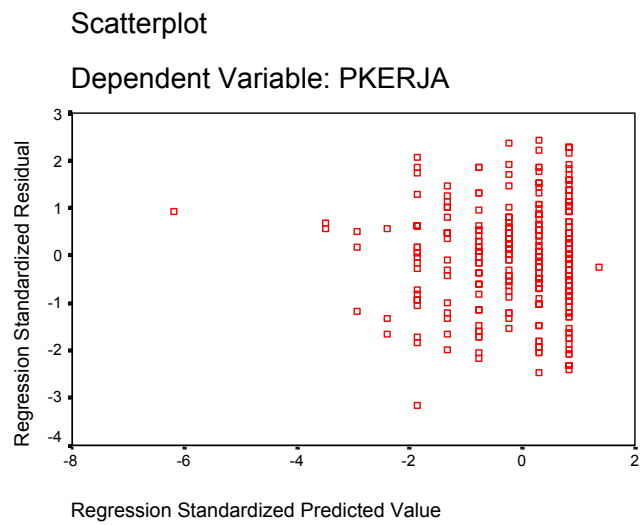
Dependent Variable: PKERJA



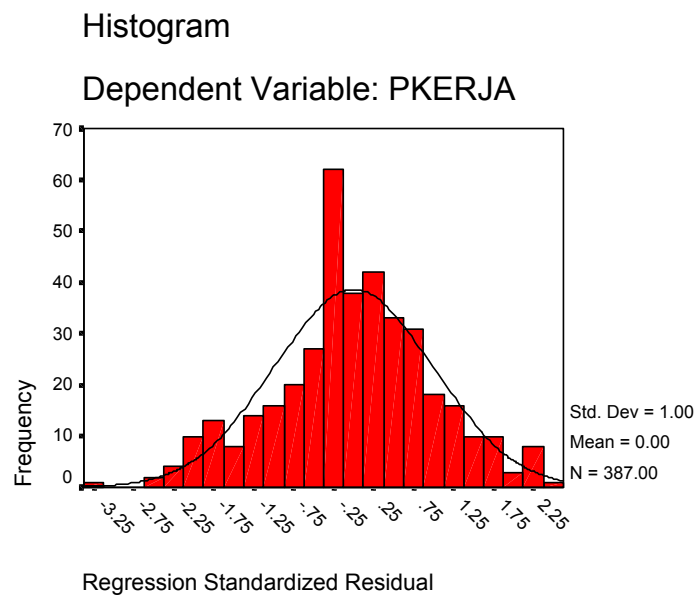


**PLOT DAN HISTOGRAM ANDAIAN-ANDAIAN MULTIVARIAT
TERHADAP ANGKUBAH KOMPETENSI PENGERTIAN HIDUP (ERHIDUP)**



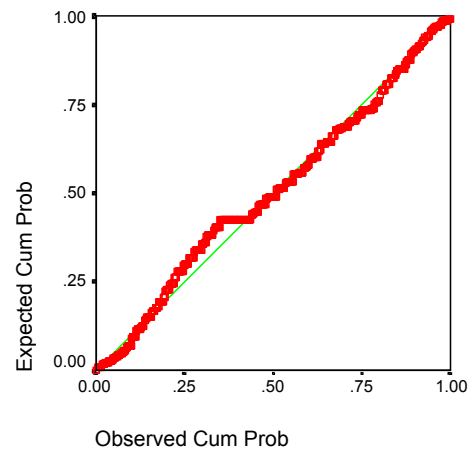


KOMPETENSI PENGERTIAN HIDUP (ERHIDUP)



Normal P-P Plot of Regression Stand

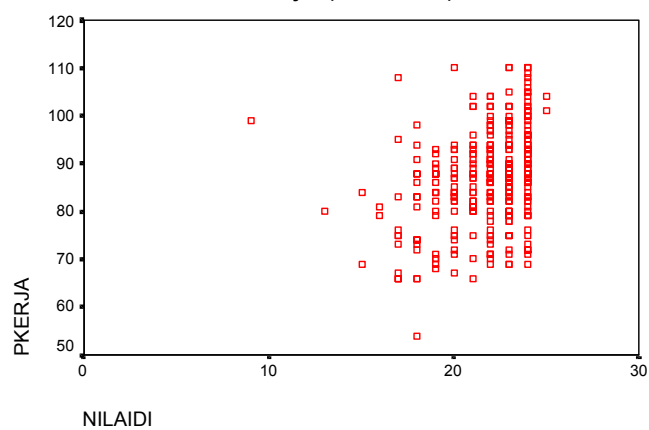
Dependent Variable: PKERJA



PLOT DAN HISTOGRAM ANDAIAN-ANDAIAN MULTIVARIAT TERHADAP ANGKUBAH KOMPETENSI NILAI DIRI (NILAIDI)

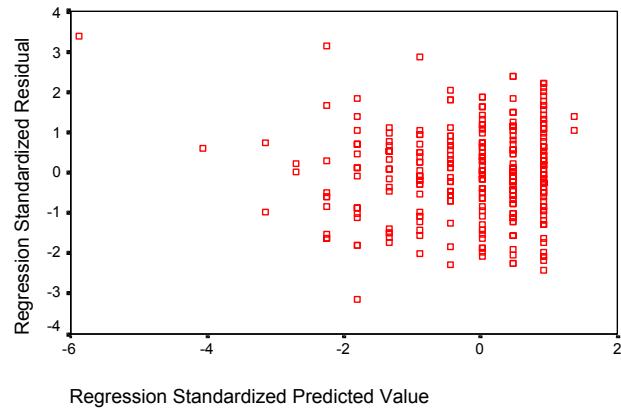
Kompetensi Nilai Diri (NILAIDI)

dan Prestasi Kerja (PKERJA)



Scatterplot

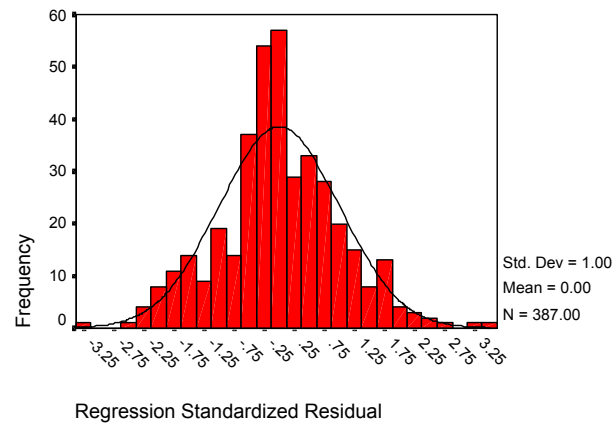
Dependent Variable: PKERJA



KOMPETENSI NILAI DIRI (NILAIDI)

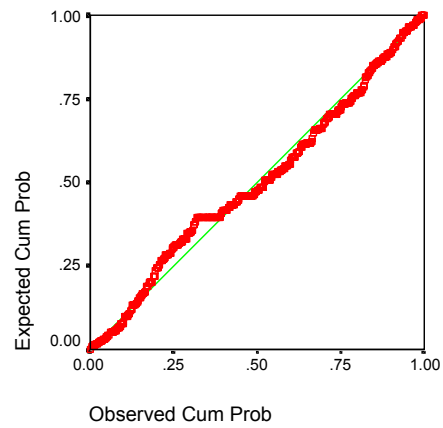
Histogram

Dependent Variable: PKERJA



Normal P-P Plot of Regression Stand

Dependent Variable: PKERJA



LAMPIRAN 6

UJIAN MULTIKOLINEARITI

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.467	.288		5.090	.000		
	LATIHIT	-1.85E-02	.008	-.101	-2.376	.018	.885	1.129
	URUSMAK	.189	.038	.235	5.017	.000	.726	1.377
	GUNAIT	-5.86E-02	.028	-.095	-2.104	.036	.780	1.282
	SEDIRI	.103	.041	.142	2.500	.013	.489	2.044
	URUSDIRI	5.316E-02	.059	.064	.901	.368	.311	3.215
	SESOSIAL	2.286E-02	.047	.032	.487	.626	.374	2.672
	URUSHUB	.237	.052	.322	4.583	.000	.322	3.104
	BINASP	-6.83E-02	.037	-.086	-1.856	.064	.742	1.348
	ERHIDUP	.115	.056	.101	2.051	.041	.653	1.530
	NILAIDI	6.357E-02	.058	.056	1.100	.272	.619	1.615
	STRUKORG	6.575E-02	.040	.072	1.636	.103	.831	1.204
	BUDORG	-6.12E-02	.040	-.067	-1.535	.126	.828	1.207
	GAYAURUS	-3.32E-03	.033	-.004	-.101	.919	.946	1.057

a. Dependent Variable: PKERJA

LAMPIRAN 7A

KORELASI DI ANTARA KOMPETENSI-KOMPENTENSI KECERDASAN INTELEK (IQ) DAN PRESTASI KERJA

Correlations^a

		LATIHIT	URUSMAK	GUNAIT	PKERJA
LATIHIT	Pearson Correlation	1	.166*	.159*	-.035
	Sig. (2-tailed)	.	.020	.026	.626
	N	195	195	195	195
URUSMAK	Pearson Correlation	.166*	1	.295**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.020	.	.000	.000
	N	195	195	195	195
GUNAIT	Pearson Correlation	.159*	.295**	1	.141*
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.	.050
	N	195	195	195	195
PKERJA	Pearson Correlation	-.035	.403**	.141*	1
	Sig. (2-tailed)	.626	.000	.050	.
	N	195	195	195	195

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Jawatan = Profesional

Correlations^a

		LATIHIT	URUSMAK	GUNAIT	PKERJA
LATIHIT	Pearson Correlation	1	.142*	.325**	.006
	Sig. (2-tailed)	.	.050	.000	.932
	N	192	192	192	192
URUSMAK	Pearson Correlation	.142*	1	.344**	.390**
	Sig. (2-tailed)	.050	.	.000	.000
	N	192	192	192	192
GUNAIT	Pearson Correlation	.325**	.344**	1	.041
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.569
	N	192	192	192	192
PKERJA	Pearson Correlation	.006	.390**	.041	1
	Sig. (2-tailed)	.932	.000	.569	.
	N	192	192	192	192

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Jawatan = Sokongan

LAMPIRAN 7B

KORELASI DI ANTARA KOMPETENSI SKAN KECERDASAN EMOSIONAL (EQ) DAN PRESTASI KERJA

Correlations^a

		SEDIRI	URUSDIRI	SESOSIAL	URUSHUB	PKERJA
SEDIRI	Pearson Correlation	1	.743**	.579**	.623**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195
URUSDIRI	Pearson Correlation	.743**	1	.689**	.740**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195	195
SESOSIAL	Pearson Correlation	.579**	.689**	1	.770**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	195	195	195	195	195
URUSHUB	Pearson Correlation	.623**	.740**	.770**	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	195	195	195	195	195
PKERJA	Pearson Correlation	.480**	.512**	.529**	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	195	195	195	195	195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Jawatan = Profesional

Correlations^a

		SEDIRI	URUSDIRI	SESOSIAL	URUSHUB	PKERJA
SEDIRI	Pearson Correlation	1	.635**	.409**	.430**	.415**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	192	192	192	192	192
URUSDIRI	Pearson Correlation	.635**	1	.649**	.700**	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	192	192	192	192	192
SESOSIAL	Pearson Correlation	.409**	.649**	1	.738**	.397**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	192	192	192	192	192
URUSHUB	Pearson Correlation	.430**	.700**	.738**	1	.543**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	192	192	192	192	192
PKERJA	Pearson Correlation	.415**	.494**	.397**	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	192	192	192	192	192

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Jawatan = Sokongan

LAMPIRAN 7C

KORELASI DI ANTARA KOMPETENSI KECERDASAN SPIRITUAL (SQ) DAN PRESTASI KERJA

Correlations^a

		BINASP	ERHIDUP	NILAI DI	PKERJA
BINASP	Pearson Correlation	1	.373**	.345**	.256**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	195	195	195	195
ERHIDUP	Pearson Correlation	.373**	1	.550**	.255**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	195	195	195	195
NILAI DI	Pearson Correlation	.345**	.550**	1	.340**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	195	195	195	195
PKERJA	Pearson Correlation	.256**	.255**	.340**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	195	195	195	195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Jawatan = Profesional

Correlations^a

		BINASP	ERHIDUP	NILAI DI	PKERJA
BINASP	Pearson Correlation	1	.379**	.408**	.124
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.086
	N	192	192	192	192
ERHIDUP	Pearson Correlation	.379**	1	.522**	.339**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	192	192	192	192
NILAI DI	Pearson Correlation	.408**	.522**	1	.333**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	192	192	192	192
PKERJA	Pearson Correlation	.124	.339**	.333**	1
	Sig. (2-tailed)	.086	.000	.000	.
	N	192	192	192	192

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Jawatan = Sokongan

LAMPIRAN 8

ANALISIS REGRESI KAEDAH *ENTER* (KUMPULAN PROFESIONAL)

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	NILAIDI, LATIHIT, GUNAIT, BINASP, SEDIRI, URUSMAK, ERHIDUP, SESOSIAL, URUSHUB, URUSDIRI ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.644 ^a	.415	.383	.30905

a. Predictors: (Constant), NILAIDI, LATIHIT, GUNAIT, BINASP, SEDIRI, URUSMAK, ERHIDUP, SESOSIAL, URUSHUB, URUSDIRI

b. Jawatan = Profesional

ANOVA^{b,c}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.474	10	1.247	13.060	.000 ^a
	Residual	17.574	184	.096		
	Total	30.048	194			

a. Predictors: (Constant), NILAIDI, LATIHIT, GUNAIT, BINASP, SEDIRI, URUSMAK, ERHIDUP, SESOSIAL, URUSHUB, URUSDIRI

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.670	.266		6.275	.000		
	LATIHIT	-2.51E-02	.009	-.156	-2.686	.008	.944	1.059
	URUSMAK	.152	.047	.210	3.210	.002	.745	1.343
	GUNAIT	-3.81E-03	.040	-.006	-.096	.924	.882	1.134
	SEDIRI	8.042E-02	.061	.115	1.324	.187	.423	2.363
	URUSDIRI	3.442E-02	.077	.046	.447	.655	.294	3.399
	SESOSIAL	.124	.067	.173	1.845	.067	.362	2.764
	URUSHUB	.172	.071	.248	2.430	.016	.306	3.271
	BINASP	-3.54E-02	.046	-.052	-.770	.442	.709	1.411
	ERHIDUP	2.103E-02	.070	.022	.301	.764	.619	1.615
	NILAIDI	7.809E-02	.073	.077	1.077	.283	.616	1.622

a. Dependent Variable: PKERJA

b. Jawatan = Profesional

LAMPIRAN 9

ANALISIS REGRESI KAEDAH *STEPWISE* (KUMPULAN PROFESIONAL)

Model Summary^f

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.553 ^a	.306	.302	.32872
2	.595 ^b	.354	.347	.31796
3	.612 ^c	.375	.365	.31357
4	.629 ^d	.395	.383	.30925
5	.638 ^e	.408	.392	.30691

a. Predictors: (Constant), URUSHUB

b. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK

c. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, LATIHIT

d. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, LATIHIT, SESOSIAL

e. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, LATIHIT, SESOSIAL, SEDIRI

f. Jawatan = Profesional

ANOVA^{f,9}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.193	1	9.193	85.072	.000 ^a
	Residual	20.855	193	.108		
	Total	30.048	194			
2	Regression	10.638	2	5.319	52.612	.000 ^b
	Residual	19.410	192	.101		
	Total	30.048	194			
3	Regression	11.268	3	3.756	38.200	.000 ^c
	Residual	18.780	191	.098		
	Total	30.048	194			
4	Regression	11.877	4	2.969	31.048	.000 ^d
	Residual	18.171	190	.096		
	Total	30.048	194			
5	Regression	12.245	5	2.449	25.999	.000 ^e
	Residual	17.803	189	.094		
	Total	30.048	194			

a. Predictors: (Constant), URUSHUB

b. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK

c. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, LATIHIT

d. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, LATIHIT, SESOSIAL

e. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, LATIHIT, SESOSIAL, SEDIRI

f. Dependent Variable: PKERJA

9. Jawatan = Profesional

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.527	.160		15.820	.000		
	URUSHUB	.384	.042	.553	9.223	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	2.091	.193		10.847	.000		
	URUSHUB	.325	.043	.469	7.553	.000	.872	1.147
	URUSMAK	.170	.045	.235	3.781	.000	.872	1.147
3	(Constant)	2.108	.190		11.080	.000		
	URUSHUB	.335	.043	.484	7.861	.000	.865	1.157
	URUSMAK	.184	.045	.254	4.117	.000	.859	1.164
	LATIHIT	-2.38E-02	.009	-.148	-2.532	.012	.964	1.037
4	(Constant)	1.982	.194		10.208	.000		
	URUSHUB	.221	.062	.319	3.579	.000	.401	2.494
	URUSMAK	.168	.045	.232	3.766	.000	.841	1.189
	LATIHIT	-2.57E-02	.009	-.160	-2.767	.006	.957	1.045
	SESOSIAL	.163	.064	.227	2.524	.012	.395	2.533
5	(Constant)	1.871	.201		9.329	.000		
	URUSHUB	.179	.065	.259	2.765	.006	.358	2.791
	URUSMAK	.154	.045	.212	3.420	.001	.818	1.222
	LATIHIT	-2.55E-02	.009	-.158	-2.762	.006	.957	1.045
	SESOSIAL	.140	.065	.195	2.159	.032	.383	2.613
	SEDIRI	.103	.052	.146	1.976	.050	.572	1.750

a. Dependent Variable: PKERJA

b. Jawatan = Profesional

LAMPIRAN 10

ANALISIS REGRESI KAEDAH *ENTER* (KUMPULAN SOKONGAN)

Variables Entered/Removed^{a,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	NILAIDI, LATIHIT, SEDIRI, GUNAIT, BINASP, SESOSIAL, URUSMA K, ERHIDUP, URUSHU B, URUSDIRI ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656 ^a	.431	.399	.34429

a. Predictors: (Constant), NILAIDI, LATIHIT, SEDIRI, GUNAIT, BINASP, SESOSIAL, URUSMAK, ERHIDUP, URUSHUB, URUSDIRI

b. Jawatan = Sokongan

ANOVA^{b,c}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.226	10	1.623	13.689	.000 ^a
	Residual	21.455	181	.119		
	Total	37.681	191			

a. Predictors: (Constant), NILAIDI, LATIHIT, SEDIRI, GUNAIT, BINASP, SESOSIAL, URUSMAK, ERHIDUP, URUSHUB, URUSDIRI

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.995	.337		2.949	.004		
	LATIHIT	-2.20E-03	.014	-.010	-.162	.872	.861	1.161
	URUSMAK	.205	.061	.220	3.365	.001	.733	1.364
	GUNAIT	-9.32E-02	.046	-.127	-2.017	.045	.788	1.269
	SEDIRI	.121	.057	.156	2.107	.036	.571	1.753
	URUSDIRI	8.677E-02	.090	.092	.963	.337	.342	2.922
	SESOSIAL	-4.26E-02	.066	-.057	-.648	.518	.412	2.427
	URUSHUB	.303	.076	.376	4.001	.000	.357	2.803
	BINASP	-.117	.061	-.125	-1.921	.056	.745	1.342
	ERHIDUP	.237	.090	.178	2.618	.010	.681	1.469
	NILAIDI	5.136E-02	.093	.040	.549	.583	.600	1.667

a. Dependent Variable: PKERJA

b. Jawatan = Sokongan

LAMPIRAN 11

ANALISIS REGRESI KAEDAH *STEPWISE* (KUMPULAN SOKONGAN)

Model Summary^f

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543 ^a	.294	.291	.37409
2	.594 ^b	.353	.346	.35910
3	.617 ^c	.381	.371	.35222
4	.633 ^d	.401	.388	.34754
5	.644 ^e	.415	.399	.34422

a. Predictors: (Constant), URUSHUB

b. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK

c. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, ERHIDUP

d. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, ERHIDUP, SEDIRI

e. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, ERHIDUP, SEDIRI, GUNAIT

f. Jawatan = Sokongan

ANOVA^{f,9}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.092	1	11.092	79.257	.000 ^a
	Residual	26.590	190	.140		
	Total	37.681	191			
2	Regression	13.309	2	6.655	51.605	.000 ^b
	Residual	24.372	189	.129		
	Total	37.681	191			
3	Regression	14.359	3	4.786	38.581	.000 ^c
	Residual	23.323	188	.124		
	Total	37.681	191			
4	Regression	15.095	4	3.774	31.244	.000 ^d
	Residual	22.586	187	.121		
	Total	37.681	191			
5	Regression	15.642	5	3.128	26.403	.000 ^e
	Residual	22.039	186	.118		
	Total	37.681	191			

a. Predictors: (Constant), URUSHUB

b. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK

c. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, ERHIDUP

d. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, ERHIDUP, SEDIRI

e. Predictors: (Constant), URUSHUB, URUSMAK, ERHIDUP, SEDIRI, GUNAIT

f. Dependent Variable: PKERJA

g. Jawatan = Sokongan

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.389	.177		13.464	.000		
	URUSHUB	.437	.049	.543	8.903	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	1.738	.232		7.499	.000		
	URUSHUB	.378	.049	.469	7.667	.000	.915	1.092
	URUSMAK	.236	.057	.254	4.147	.000	.915	1.092
3	(Constant)	1.084	.320		3.394	.001		
	URUSHUB	.349	.049	.434	7.089	.000	.880	1.137
	URUSMAK	.206	.057	.221	3.630	.000	.885	1.130
	ERHIDUP	.233	.080	.175	2.909	.004	.905	1.105
4	(Constant)	.950	.320		2.971	.003		
	URUSHUB	.304	.052	.377	5.841	.000	.769	1.300
	URUSMAK	.181	.057	.195	3.186	.002	.858	1.166
	ERHIDUP	.212	.080	.160	2.667	.008	.895	1.118
	SEDIRI	.122	.050	.159	2.469	.014	.775	1.291
5	(Constant)	1.014	.318		3.186	.002		
	URUSHUB	.299	.052	.372	5.807	.000	.768	1.302
	URUSMAK	.219	.059	.236	3.717	.000	.779	1.284
	ERHIDUP	.206	.079	.155	2.606	.010	.893	1.120
	SEDIRI	.138	.050	.179	2.781	.006	.758	1.319
	GUNAIT	-9.49E-02	.044	-.130	-2.149	.033	.862	1.160

a. Dependent Variable: PKERJA

b. Jawatan = Sokongan

LAMPIRAN 12

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional

Variables Entered/Removed^{a,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MAHIR ^a	.	Enter
2	STRUKOR ^a	.	Enter
3	MASTRUK ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.075 ^a	.006	.000	.39347	.006	1.087	1	193	.298
2	.080 ^b	.006	-.004	.39435	.001	.140	1	192	.708
3	.093 ^c	.009	-.007	.39493	.002	.437	1	191	.509

a. Predictors: (Constant), MAHIR

b. Predictors: (Constant), MAHIR, STRUKORG

c. Predictors: (Constant), MAHIR, STRUKORG, MASTRUK

d. Jawatan = Profesional

LAMPIRAN 13

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Sokongan

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MAHIR ^a	.	Enter
2	STRUKORG ^a	.	Enter
3	MASTRUK ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.091 ^a	.008	.003	.44348	.008	1.593	1	190	.208
2	.106 ^b	.011	.001	.44400	.003	.556	1	189	.457
3	.112 ^c	.013	-.003	.44488	.001	.257	1	188	.613

a. Predictors: (Constant), MAHIR

b. Predictors: (Constant), MAHIR, STRUKORG

c. Predictors: (Constant), MAHIR, STRUKORG, MASTRUK

d. Jawatan = Sokongan

LAMPIRAN 14

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CEREMOS I ^a	.	Enter
2	STRUKOR G ^a	.	Enter
3	EMOSTRU K ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.592 ^a	.350	.347	.31800	.350	104.141	1	193	.000
2	.593 ^b	.351	.345	.31862	.001	.254	1	192	.615
3	.593 ^c	.352	.342	.31929	.001	.188	1	191	.665

a. Predictors: (Constant), CEREMOSI

b. Predictors: (Constant), CEREMOSI, STRUKORG

c. Predictors: (Constant), CEREMOSI, STRUKORG, EMOSTRUK

d. Jawatan = Profesional

LAMPIRAN 15

**Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi
Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja
Kumpulan Sokongan**

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CEREMOSI ^a	.	Enter
2	STRUKORG ^a	.	Enter
3	EMOSTRUK ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.553 ^a	.306	.302	.37106	.306	83.680	1	190	.000
2	.558 ^b	.312	.304	.37047	.006	1.609	1	189	.206
3	.561 ^c	.314	.303	.37070	.003	.764	1	188	.383

a. Predictors: (Constant), CEREMOSI

b. Predictors: (Constant), CEREMOSI, STRUKORG

c. Predictors: (Constant), CEREMOSI, STRUKORG, EMOSTRUK

d. Jawatan = Sokongan

LAMPIRAN 16

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CERSP ^a	.	Enter
2	STRUKOR ^a G	.	Enter
3	SPSTRUK ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.357 ^a	.128	.123	.36855	.128	28.222	1	193	.000
2	.360 ^b	.130	.120	.36909	.002	.436	1	192	.510
3	.364 ^c	.132	.119	.36943	.003	.641	1	191	.424

a. Predictors: (Constant), CERSP

b. Predictors: (Constant), CERSP, STRUKORG

c. Predictors: (Constant), CERSP, STRUKORG, SPSTRUK

d. Jawatan = Profesional

**Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Struktur Organisasi
Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja
Kumpulan Sokongan**

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CERSP ^a	.	Enter
2	STRUKORG ^a	.	Enter
3	SPSTRUK ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.315 ^a	.099	.094	.42269	.099	20.907	1	190	.000
2	.321 ^b	.103	.094	.42289	.004	.820	1	189	.366
3	.332 ^c	.110	.096	.42233	.007	1.495	1	188	.223

a. Predictors: (Constant), CERSP

b. Predictors: (Constant), CERSP, STRUKORG

c. Predictors: (Constant), CERSP, STRUKORG, SPSTRUK

d. Jawatan = Sokongan

**Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi
Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja
Kumpulan Profesional**

Variables Entered/Removed^{a,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MAHIR ^a	.	Enter
2	BUDORG ^a	.	Enter
3	MABUD ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.075 ^a	.006	.000	.39347	.006	1.087	1	193	.298
2	.122 ^b	.015	.005	.39266	.009	1.798	1	192	.182
3	.175 ^c	.031	.015	.39052	.016	3.111	1	191	.079

a. Predictors: (Constant), MAHIR

b. Predictors: (Constant), MAHIR, BUDORG

c. Predictors: (Constant), MAHIR, BUDORG, MABUD

d. Jawatan = Profesional

**Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi
Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja
Kumpulan Sokongan**

Variables Entered/Removed^{d,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MAHIR ^a	.	Enter
2	BUDORG ^a	.	Enter
3	MABUD ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.091 ^a	.008	.003	.44348	.008	1.593	1	190	.208
2	.105 ^b	.011	.000	.44406	.003	.501	1	189	.480
3	.124 ^c	.015	.000	.44422	.005	.869	1	188	.352

a. Predictors: (Constant), MAHIR

b. Predictors: (Constant), MAHIR, BUDORG

c. Predictors: (Constant), MAHIR, BUDORG, MABUD

d. Jawatan = Sokongan

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi
 Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja
 Kumpulan Profesional

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CEREMOSI ^a	.	Enter
2	BUDORG ^b	.	Enter
3	EMOBUD ^b	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.592 ^a	.350	.347	.31800	.350	104.141	1	193	.000
2	.594 ^b	.352	.346	.31835	.002	.580	1	192	.447
3	.594 ^c	.353	.342	.31916	.000	.024	1	191	.876

a. Predictors: (Constant), CEREMOSI

b. Predictors: (Constant), CEREMOSI, BUDORG

c. Predictors: (Constant), CEREMOSI, BUDORG, EMOBUD

d. Jawatan = Profesional

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi
 Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan
 Sokongan

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CEREMOSI ^a	.	Enter
2	BUDORG ^b	.	Enter
3	EMOBUD ^b	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.553 ^a	.306	.302	.37106	.306	83.680	1	190	.000
2	.553 ^b	.306	.299	.37197	.000	.074	1	189	.786
3	.553 ^c	.306	.295	.37295	.000	.002	1	188	.967

a. Predictors: (Constant), CEREMOSI

b. Predictors: (Constant), CEREMOSI, BUDORG

c. Predictors: (Constant), CEREMOSI, BUDORG, EMOBUD

d. Jawatan = Sokongan

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi
Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CERSP ^a	.	Enter
2	BUDORG ^a	.	Enter
3	SPBUD ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.357 ^a	.128	.123	.36855	.128	28.222	1	193	.000
2	.363 ^b	.131	.122	.36869	.004	.855	1	192	.356
3	.368 ^c	.136	.122	.36876	.004	.918	1	191	.339

a. Predictors: (Constant), CERSP

b. Predictors: (Constant), CERSP, BUDORG

c. Predictors: (Constant), CERSP, BUDORG, SPBUD

d. Jawatan = Profesional

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Budaya Organisasi
 Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan
 Sokongan

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CERSP ^a	.	Enter
2	BUDORG ^a	.	Enter
3	SPBUD ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.315 ^a	.099	.094	.42269	.099	20.907	1	190	.000
2	.316 ^b	.100	.091	.42359	.001	.192	1	189	.661
3	.323 ^c	.105	.090	.42364	.005	.954	1	188	.330

a. Predictors: (Constant), CERSP

b. Predictors: (Constant), CERSP, BUDORG

c. Predictors: (Constant), CERSP, BUDORG, SPBUD

d. Jawatan = Sokongan

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan
 Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan
 Profesional

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MAHIR ^a	.	Enter
2	GAYAURUS ^a	.	Enter
3	MAURUS ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.075 ^a	.006	.000	.39347	.006	1.087	1	193	.298
2	.118 ^b	.014	.004	.39286	.008	1.601	1	192	.207
3	.118 ^c	.014	-.002	.39386	.000	.022	1	191	.883

a. Predictors: (Constant), MAHIR

b. Predictors: (Constant), MAHIR, GAYAURUS

c. Predictors: (Constant), MAHIR, GAYAURUS, MAURUS

d. Jawatan = Profesional

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan
 Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi IQ dan Prestasi Kerja Kumpulan
 Sokongan

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MAHIR ^a	.	Enter
2	GAYAURUS ^a	.	Enter
3	MAURUS ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.091 ^a	.008	.003	.44348	.008	1.593	1	190	.208
2	.091 ^b	.008	-.002	.44465	.000	.003	1	189	.957
3	.105 ^c	.011	-.005	.44523	.003	.509	1	188	.476

a. Predictors: (Constant), MAHIR

b. Predictors: (Constant), MAHIR, GAYAURUS

c. Predictors: (Constant), MAHIR, GAYAURUS, MAURUS

d. Jawatan = Sokongan

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan
 Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CEREMOS ^a	.	Enter
2	GAYAURUS ^a	.	Enter
3	EMOURUS ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.592 ^a	.350	.347	.31800	.350	104.141	1	193	.000
2	.594 ^b	.353	.346	.31825	.002	.702	1	192	.403
3	.599 ^c	.358	.348	.31770	.006	1.662	1	191	.199

a. Predictors: (Constant), CEREMOSI

b. Predictors: (Constant), CEREMOSI, GAYAURUS

c. Predictors: (Constant), CEREMOSI, GAYAURUS, EMOURUS

d. Jawatan = Profesional

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan
 Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi EQ dan Prestasi Kerja Kumpulan
 Sokongan

Variables Entered/Removed^{a,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CEREMOS ^a	.	Enter
2	GAYAURUS ^a	.	Enter
3	EMOURUS ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.553 ^a	.306	.302	.37106	.306	83.680	1	190	.000
2	.557 ^b	.310	.303	.37081	.005	1.257	1	189	.264
3	.564 ^c	.318	.307	.36968	.008	2.153	1	188	.144

a. Predictors: (Constant), CEREMOSI

b. Predictors: (Constant), CEREMOSI, GAYAURUS

c. Predictors: (Constant), CEREMOSI, GAYAURUS, EMOURUS

d. Jawatan = Sokongan

LAMPIRAN 28

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan Profesional

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CERSP ^a	.	Enter
2	GAYAURUS ^a	.	Enter
3	SPURUS ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Profesional

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.357 ^a	.128	.123	.36855	.128	28.222	1	193	.000
2	.359 ^b	.129	.120	.36926	.001	.260	1	192	.611
3	.375 ^c	.141	.127	.36769	.012	2.643	1	191	.106

a. Predictors: (Constant), CERSP

b. Predictors: (Constant), CERSP, GAYAURUS

c. Predictors: (Constant), CERSP, GAYAURUS, SPURUS

d. Jawatan = Profesional

Keputusan Analisis Regresi Hierarki: Gaya Pengurusan
 Sebagai Penyederhana Hubungan antara Kompetensi SQ dan Prestasi Kerja Kumpulan
 Sokongan

Variables Entered/Removed^{b,c}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CERSP ^a	.	Enter
2	GAYAURUS ^a	.	Enter
3	SPURUS ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PKERJA

c. Jawatan = Sokongan

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.315 ^a	.099	.094	.42269	.099	20.907	1	190	.000
2	.316 ^b	.100	.091	.42356	.001	.217	1	189	.642
3	.318 ^c	.101	.087	.42443	.001	.228	1	188	.634

a. Predictors: (Constant), CERSP

b. Predictors: (Constant), CERSP, GAYAURUS

c. Predictors: (Constant), CERSP, GAYAURUS, SPURUS

d. Jawatan = Sokongan

